

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**ANA KELI FONSECA**

**GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DE UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
(EAD), POR MEIO DE TERMO DE REFERÊNCIA**

**CURITIBA**

**2011**

**ANA KELI FONSECA**

**GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DE UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
(EAD), POR MEIO DE TERMO DE REFERÊNCIA**

Monografia de Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito final no curso de  
Bacharel em Gestão da Informação da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto.

**CURITIBA**

**2011**

**ANA KELI FONSECA**

**GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DE UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
(EAD), POR MEIO DE TERMO DE REFERÊNCIA**

Monografia de Trabalho de Conclusão de Curso submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Curso de Graduação de Gestão da Informação como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação.

Aprovado em 21 de dezembro de 2011.

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto – Analista de Sistemas /UFPR- PR  
(Orientador)**

---

**Prof. Dr. Marcos Antonio Tedeschi – Administrador/ FAE-PR**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Ms. Sandra de Fátima Santos – Administradora/ PUC-PR**

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.*

*Agradeço a minha mãe, Isabel, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.*

*Quero agradecer também as minhas orientadoras desse projeto, Valéria Arantes e Neli Pereira da Escola de Governo do Paraná, que me iluminaram de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos.*

*E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa ao meu Professor e Orientador, Dr. José Simão de Paula Pinto, a quem devo agradecer a minha chegada até aqui, por confiar no meu trabalho e na minha capacidade para desenvolvê-lo.*

*“Tudo posso Naquele que me fortalece.”*  
*Filipenses 4:13.*

## RESUMO

Objetiva avaliar o Termo de Referência da Escola de Governo do Paraná (EGPR) para a contratação de empresas especializadas na promoção de cursos em educação a distância (EAD), relacionados à gestão pública. Com o aumento da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), a possibilidade de ofertar cursos na plataforma de EAD, para promover a capacitação e melhoria contínua na prestação de serviços públicos, torna-se um fator crescente de desenvolvimento pessoal e profissional para as administrações públicas. Analisa as leis vigentes para a contratação de serviços terceirizados e as mudanças constantes em um mundo cada vez mais globalizado, demonstrando que as instituições governamentais precisam rever seus processos de negócios para alinhar as expectativas da sociedade e de seus servidores a realidade a que estão inseridos; uma administração pública engessada e burocrática torna os processos de negócios morosos e insuficientes. Escolheu a pesquisa ação e a participação direta como metodologia para a coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas e o uso de questionários como ferramentas para mapear os processos de negócios encontrados nos Programas de Educação Formal da EGPR, especificadamente para o Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Pública. Apresenta como proposta a criação de um Termo de Referência contendo as especificações necessárias para atender as necessidades de informação, após o mapeamento do gerenciamento de processos encontrados na organização, por meio da elaboração de Diagramas de Fluxos de Dados (DFD) e fluxogramas das atividades relacionadas à extração de relatórios e reporte de informações a demais órgãos do Governo.

**Palavras-Chaves:** Educação a Distância; Gestão Pública; Processos de Negócios; Termo de Referência.

## ABSTRACT

Aims to evaluate the Terms of Reference of the School of Government of Paraná (EGPR) to hire specialized companies to promote courses in distance learning (ODL), related to public administration. With the increase in Information Technology and Communication Technology (ICT), the possibility of offering courses in distance education platform to promote the training and continuous improvement in public services, it becomes a factor of increasing personal and professional development for public administrations. Analyzes laws current to hire outsourced services and the constant changes in an increasingly globalized world, demonstrating that government institutions need to review their business processes to align the expectations of society and the reality of their servers that are inserted; an inflexible and bureaucratic public administration makes business processes slow and insufficient. He chose the direct participation and action research as a methodology for data collection, semi-structured interviews and the use of questionnaires as tools to map the business processes found in the Formal Education Programs EGPR, specifically for the Degree of Technology in Public Management . Presented as proposed to create a Terms of Reference, including the specifications necessary to meet the information needs after the mapping process management found in the organization through the development of Data Flow Diagrams (DFD) and flow-related activities the extraction of reports and reporting of information to other government agencies.

**Keywords:** Distance Education, Public Management, Business Processes, Terms of Reference.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ÁREAS DE ATUAÇÃO DO EAD.....	20
QUADRO 1 - RESUMO DAS GERAÇÕES DE EAD.....	17
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE NEGÓCIO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA PARA A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.....	21
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE BPM.....	25
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DE AUTORES SOBRE PROCESSO DE NEGÓCIO.....	25
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.....	35
QUADRO 4 - PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.....	36
FIGURA 4 - ANÁLISE SWOT DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.....	38
QUADRO 5 - RESPOSTAS AS PERGUNTAS ABERTAS – QUESTÕES 1, 3, 4 e 6.....	40
FIGURA 5 - DIAGRAMA DE FLUXOS DE DADOS PARA SOLICITAÇÃO DE RELATÓRIOS.....	41
FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO REALIZADO PELA EGPR PARA SOLICITAÇÃO DE RELATÓRIOS AO IFPR.....	42
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO REALIZADO PELO IFPR PARA ENVIO DE RELATÓRIOS À EGPR.....	43
FIGURA 8 - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PROCESSO A SER IMPLANTADO NA EGPR, PARA ELABORAÇÃO E ENVIO DE RELATÓRIOS AOS ÓRGÃOS DO GOVERNO.....	45
FIGURA 9 - DIAGRAMA DE FLUXOS DE DADOS PARA SOLICITAÇÃO DE RELATÓRIOS.....	46
FIGURA 10 - MODELO DE TOMADA DE DECISÃO PARA SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO.....	48
FIGURA 11 - MODELO DE PROCESSO.....	51
QUADRO 6 - CLASSIFICAÇÃO DOS ALUNOS DO IFPR.....	51



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	ESCOPO	11
2.1	OBJETIVO GERAL	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2.3	JUSTIFICATIVA	12
3	LITERATURA PERTINENTE	14
3.1	O EAD: BREVE HISTÓRICO	18
3.2	O EAD E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS POR MEIO DE TERMO DE REFERÊNCIA	20
3.3	REVISÃO DE LITERATURA ENTRE AUTORES	25
4	METODOLOGIA	31
5	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	33
5.1	PRODUTOS E SERVIÇOS	36
5.2	MODELO DE AÇÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO	37
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
5.4	ANÁLISE DOS FLUXOS INFORMACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO	40
5.5	PROBLEMAS DE INFORMAÇÃO	47
5.6	PROPOSTA ACADÊMICA DE TERMO DE REFERÊNCIA PARA ATENDIMENTO AOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	49
5.7	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ	50
6	RESULTADOS	52
6.1	INDICADORES DE SUCESSO	52
6.2	RESULTADOS ESPERADOS	53
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A – Diagnóstico da EGPR	58
	APÊNDICE B – Levantamento de Demandas, Prioridades e Necessidades de Informação	59
	APÊNDICE C – Termo de Referência	61
	ANEXO 1 – Municípios que contemplam Telessalas	67

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios que enfrentam atualmente os órgãos governamentais são mais difíceis e complexos do que em qualquer outra época. Eles têm de enfrentar limitações orçamentárias e aumento da demanda dos serviços públicos numa sociedade altamente competitiva e cada vez mais exigente em relação à capacidade do Estado utilizar os recursos públicos com eficiência e eficácia.

Por outro lado, é tradição dos órgãos governamentais não dar a devida importância ao instrumento de planejamento estratégico em face das freqüentes mudanças nas políticas, programas e orientações estratégicas; refletindo negativamente na elaboração e implementação de suas estratégias corporativas. Além disso, muitos órgãos não dispõem de sistemas de informações e de custos organizados, bem como seus contratos de gestão, quando existem, apóiam-se em metodologias ultrapassadas de mensuração de resultados; não atendendo as condições atuais. Ademais, os déficits orçamentários estão levando os Governos a realizarem cortes, reduzir ou retardar programas estratégicos, sem disporem de sistemas apropriados de apoio à decisão.

Existe, portanto, necessidade de valorizar o instrumento de planejamento estratégico nos órgãos do governo, dentro de uma nova abordagem integradora e participativa, apoiada nas competências essenciais e orientada para a estratégia, como forma de maximizar os resultados em termos de benefícios para a sociedade.

A Escola de Governo do Paraná tem como seu foco principal ofertar cursos de aperfeiçoamentos e especializações para os servidores públicos estaduais, a fim de capacitá-los da melhor forma para prestar um atendimento de qualidade aos cidadãos paranaenses.

A educação a distância é um recurso de incalculável importância como modo apropriado para atender a grandes contingentes de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades e sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos em decorrência da ampliação da clientela atendida.

A escolha da modalidade de educação a distância, como meio de dotar as instituições educacionais de condições para atender às novas demandas por ensino e treinamento ágil e qualitativamente superior, tem por base a compreensão de que, a partir dos anos sessenta, a educação a distância começou a distinguir-se como uma modalidade não - convencional de educação, capaz de atender com grande perspectiva de efetividade aos anseios de

universalização do ensino e, também, como meio apropriado à permanente atualização dos conhecimentos gerados de forma cada mais intensa pela ciência e cultura humana.

O gerenciamento de um processo de negócio requer uma análise da estratégia da organização para entender e alinhar as expectativas do cliente a realidade do ambiente externo e as cobranças que enfrentam pela sociedade envolvida nesse processo.

Como analisar a melhor forma de contratação de uma empresa ou instituição especializada em educação a distância para prestação de serviços públicos?

Para entender esse contexto se faz necessário a análise dos cursos de Educação a Distância (EAD) inseridos no Brasil, a partir da importação desses serviços, vindos de outros modelos internacionais.

A partir dessa análise podemos identificar novas formas de gerenciar os processos de negócio da Escola de Governo para continuar a ofertar serviços de qualidade aos servidores públicos estaduais, por meio de parceiras sólidas e atendendo as leis vigentes para a contratação de serviços em EAD.

## 2 ESCOPO

A Escola de Governo do Paraná (EGPR) tem como uma de suas responsabilidades contratar parceiros especializados em cursos de educação a distância, com a finalidade de ministrar aulas de Gestão Pública aos servidores públicos estaduais, com o cunho social de fortalecer o atendimento ao público pelo Governo do Estado do Paraná, por meio da capacitação de seus funcionários.

Os cursos e especializações em Gestão Pública são coordenados pelo Departamento de Assessoria e Planejamento da EGPR, tendo como um dos principais objetivos gerenciar a contratação dos parceiros que ministrarão as aulas à distância, além de gerenciar o controle acadêmico. É de sua responsabilidade também: elaboração e publicação de edital, recebimento de documentação dos candidatos inscritos, avaliação e aprovação da documentação e divulgação da lista de aprovados após conclusão do edital para envio a instituição contratada.

As informações são acompanhadas pelos alunos por meio do site da EGPR, bem como da instituição que ministra as aulas: o Instituto Federal do Paraná (IFPR).

O IFPR é o responsável pelo gerenciamento da plataforma EAD, para divulgação das atividades a serem realizadas durante a vigência de cada curso. Devendo manter disponível:

- a) fóruns de discussões;
- b) transmissão das aulas on-line semanalmente;
- c) controle acadêmico;
- d) aulas anteriores gravadas em formato digital;
- e) acessibilidade do portal EAD;
- f) manutenção do sistema;
- g) emissão de certificados;
- h) professores e mestres;
- i) instrutores nas salas de aula.

Analisar a melhor forma de contratação de uma empresa ou instituição especializada em EAD, promoverá maior qualidade aos cursos ofertados e na comunicação das partes envolvidas no projeto.

## 2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o Termo de Referência para a contratação de Instituição Especializada em EAD para os servidores públicos estaduais.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar os fluxos de informação da EGPR para solicitação/elaboração de contrato/relatórios;
- b) Relacionar as informações essenciais que constarão no Termo de Referência;
- c) Propor um novo modelo de fluxos de informação para solicitação de serviços a empresa contratada.

## 2.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a elaboração desta pesquisa informacional prática e teórica está embasada no resultado obtido nas disciplinas de Estágio Supervisionado I e II, a partir da análise do diagnóstico da organização, a qual deve estar de acordo com as leis determinadas pelo Governo do Estado do Paraná, quanto à disponibilização de cursos de aperfeiçoamento ou especialização aos servidores públicos estaduais.

Conforme prevê o Estatuto do Servidor. Funcionários Civis do Paraná Lei 6174/70. Data 16 de novembro de 1970. Data DIOE 20/11/1970. Seção X – Da Licença para frequência a Curso de Aperfeiçoamento ou Especialização, disponível no Portal do Servidor – Estado do Paraná:

### TÍTULO VI Da Assistência e da Previdência CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 255** - O Estado prestará assistência ao funcionário e à sua família.  
– *ver art. 34, XVIII, e art. 42, CE.*

**Art. 256** - Entre as formas de assistência incluem-se:

...

V - cursos de aperfeiçoamento e especialização profissional;

...

### **CAPÍTULO III**

#### **DO APERFEIÇOAMENTO E DA ESPECIALIZAÇÃO**

**Art. 280** - É dever imanente do funcionário diligenciar para o seu constante aperfeiçoamento profissional e cultural.

**Art. 281** - O funcionário tem por dever freqüentar, salvo motivos relevantes que o impeçam, cursos de treinamento funcional, especialização ou aperfeiçoamento profissional para o qual seja expressamente designado ou convocado.

**Art. 282** - Para que o funcionário possa ampliar sua capacidade profissional, o Estado promoverá cursos de aperfeiçoamento, conferências, congressos publicações de trabalhos referentes ao serviço público a viagens de estudo.

Tal projeto visa contribuir com melhorias significativas para gerenciar o contrato dos serviços a serem prestados aos servidores públicos estaduais, matriculados em programas de educação formal e continuada a distância, sendo esta a justificativa empírica.

A justificativa teórica é que a análise do gerenciamento de processos de negócio traz novas vertentes na literatura de Gestão da Informação, auxiliando desse modo para a elaboração de um Termo de Referência que atenda as necessidades da organização, reduza os custos e aumente receitas.

### 3 LITERATURA PERTINENTE

Atualmente, mudanças em diversos aspectos da vida humana (culturais, tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, etc) estão ocorrendo em velocidade cada vez maior.

De uma maneira geral, é comum associarmos as mudanças significativas ao resultado de projetos (Vieira, 2002). Como consequência, gerenciar projetos de forma eficiente nessa era de grandes mudanças é um dos grandes desafios do executivo dos tempos modernos (Kerzner, 2001). Superar este desafio é estar preparado para gerenciar projetos de forma planejada e profissional.

Segundo Senge (1990), as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional. A competência fundamental para assegurar a continuidade e prosperidade das empresas a longo prazo é a capacidade de aprender. A educação dos profissionais reflete no sucesso da organização.

As organizações públicas a fim de alcançar qualidade em serviços e contribuir com o aprendizado de seus servidores criou as Escolas de Governo como pontos estratégicos para a Gestão de Capital Intelectual. Os cursos e especializações ofertadas pelas Escolas utilizam as TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação) para disseminar o aprendizado e o conhecimento, por meio das plataformas virtuais.

As estratégias utilizadas na EAD, “procuram tornar os alunos mais autônomos, maduros e sempre prontos a aprender, contudo, os ambientes devem prover as tecnologias e as facilidades para a implementação da interação, que visa viabilizar o processo de ensino-aprendizagem” (Belloni, 2003). No entanto, não apenas o ambiente é responsável pela interatividade, mas os atores que fazem parte desse cenário que objetiva a construção do conhecimento.

Segundo Cruz (2002), “... Só haverá sentido em investir-se em qualquer tecnologia se soubermos porque e para que iremos utilizá-la” e “... Para dar significado aos grandes investimentos feitos em tecnologia da informação por qualquer tipo de organização só há uma forma: por meio de organização e melhoria de processos de negócio com base em uma metodologia, qualquer que seja ela”.

De acordo com Moran, Masetto & Behrens (2001), “um bom curso de educação a distância procura ter um planejamento bem elaborado, mas sem rigidez excessiva. Permite

menos improvisações do que uma aula presencial, mas também deve evitar a execução totalmente hermética, sem possibilidade de mudanças, sem prever a interação dos alunos”.

A EAD não surgiu no vácuo (Keegan 1991,11) tem uma longa história de experimentações, sucessos e fracassos. Sua origem recente, já longe das cartas de Platão e das epístolas de São Paulo, está nas experiências de ensino por correspondência iniciadas no final do século XVIII e com largo desenvolvimento a partir de meados do século XIX (chegando aos dias de hoje a utilizar multimeios que vão desde os impressos a simuladores online, em redes de computadores, avançando em direção da comunicação instantânea de dados voz-imagem via satélite ou por cabos de fibra ótica, com aplicação de formas de grande interação entre o aluno e o centro produtor, quer utilizando-se de inteligência artificial-IA, ou mesmo de comunicação instantânea com professores e monitores).

Do início do século XX, até a Segunda Guerra Mundial, várias experiências foram adotadas desenvolvendo-se melhor as metodologias aplicadas ao ensino por correspondência que, depois, foram fortemente influenciadas pela introdução de novos meios de comunicação de massa, principalmente o rádio, dando origem a projetos muito importantes, principalmente no meio rural.

A necessidade de capacitação rápida de recrutas norte-americanos durante a Segunda Guerra Mundial faz aparecerem novos métodos (entre eles se destacam as experiências de F. Keller para o ensino da recepção do Código Morse, v. Keller, 1943) que logo serão utilizados, em tempos de paz, para a integração social dos atingidos pela guerra e para o desenvolvimento de capacidades laborais novas nas populações que migram em grande quantidade do campo para as cidades da Europa em reconstrução.

No Brasil, desde a fundação do Instituto Rádio Monitor, em 1939, e depois do Instituto Universal Brasileiro, em 1941, várias experiências foram iniciadas e levadas a termo com relativo sucesso (Guaranys; Castro, 1979, p. 18). Entretanto, em nossa cultura chama a atenção um traço constante nessa área: descontinuidade dos projetos, principalmente os governamentais.

Entre as primeiras experiências de maior destaque encontra-se certamente, a criação do Movimento de Educação de Base - MEB, cuja preocupação básica era alfabetizar e apoiar os primeiros passos da educação de milhares de jovens e adultos através das "escolas radiofônicas", principalmente nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. Desde seus primeiros momentos, o MEB distinguiu-se pela utilização do rádio e montagem de uma perspectiva de sistema articulado de ensino com as classes populares. Porém, a repressão política que se



seguiu ao golpe de 1964 desmantelou o projeto inicial, fazendo com que a proposta e os ideais de educação popular de massa daquela instituição fossem abandonados.

Mas o verdadeiro salto dá-se a partir de meados dos anos 60 com a institucionalização de várias ações nos campos da educação secundária e superior, começando pela Europa (França e Inglaterra) e se expandindo aos demais continentes. Walter Perry e Greville Rumble (1987, pg. 4) citam as experiências que mais se destacaram. Em nível do ensino secundário: *HermodsNKI Skolen*, na Suécia; *Radio ECCA*, na Ilhas Canárias; *Air Correspondence High School*, na Coreia do Sul; *Schools of the Air*, na Austrália; Telesecundária, no México; e *National Extension College*, no Reino Unido. Em nível universitário: *Open University*, no Reino Unido; *FernUniversitat*, na Alemanha; *Indira Gandhi National Open University*, na Índia; Universidade Estatal a Distância, na Costa Rica. As quais podemos acrescentar a Universidade Nacional Aberta, da Venezuela; Universidade Nacional de Educação a Distância, da Espanha; o Sistema de Educação a Distância, da Colômbia; a Universidade de Athabasca, no Canadá; a Universidade para Todos os Homens e as 28 universidades locais por televisão na China Popular, entre muitas outras.

Atualmente mais de 80 países, nos cinco continentes, adotam a educação a distância em todos os níveis de ensino, em sistemas formais e não-formais de ensino, atendendo a milhões de estudantes. A educação a distância tem sido largamente usada para treinamento e aperfeiçoamento de professores em serviço, como é o caso do México, Tanzânia, Nigéria, Angola e Moçambique. Programas não-formais de ensino têm sido utilizados em larga escala para adultos nas áreas de saúde, agricultura e previdência social, tanto pela iniciativa privada como pela governamental.

Hoje é crescente o número de instituições e empresas que desenvolvem programas de treinamento de recursos humanos através da modalidade da educação a distância. Na Alemanha, em que pese reclamações empresariais com respeito ao alto custo da mão-de-obra, o elevado índice de produtividade do trabalho está relacionado diretamente aos investimentos em treinamento e reciclagem. Na Europa, de forma acelerada se investe em educação a distância para o treinamento de pessoal na área financeira, representando o investimento em treinamento maior produtividade e redução de custos na ponta (NUNES, 2009).

Nos Estados Unidos, no programa de governo dos anos 90, que tomou posse em janeiro de 1993, ganha destaque o investimento em formação e treinamento de pessoal, o que irá certamente gerar significativo impulso à educação a distância naquele país.

As experiências brasileiras, governamentais, não-governamentais e privadas, são muitas e representaram, nas últimas décadas, a mobilização de grandes contingentes de

técnicos e recursos financeiros nada desprezíveis. Contudo, seus resultados não foram ainda suficientes para gerar um processo de irreversibilidade na aceitação governamental e social da modalidade de educação a distância no Brasil. Os principais motivos disto são a descontinuidade de projetos, a falta de memória administrativa pública brasileira e certo receio em adotar procedimentos rigorosos e científicos de avaliação dos programas e projetos.

Sem entrar no mero da questão, queremos centrar nossa reflexão no tocante à educação ser a expressão de um processo muito mais amplo, que é a gestão do conhecimento, em que as organizações modernas têm grande afinidade a partir do clássico entendimento das chamadas organizações do aprendizado, no dizer de Senge (1990).

Na atualidade a educação e o processo de gestão do conhecimento e da educação ganham importância vital nos rumos da construção da sociedade do século XXI, como afirma Dowbor, “A educação já não pode funcionar sem se articular com dinâmicas mais amplas que extrapolam a sala de aula. Da mesma forma, a economia já não pode funcionar de maneira adequada sem enfrentar a questão da organização social do conhecimento.” (idem, p.9). Em outros termos, a educação não é um negócio a mais, como qualquer outro, e sim o negócio mais vital de vida humana e da construção efetiva de uma sociedade.

Segundo Moore e Kersley (2007) renomados pesquisadores mundiais sobre o tema, a EAD está na atualidade em sua quinta geração, o que passou pelas seguintes gerações evolutivas, conforme apresenta o Quadro 1.

QUADRO 1- RESUMO DAS GERAÇÕES DE EAD.

GERAÇÃO	ÉPOCA	CARACTERÍSTICA
1	1878	Correspondência
2	1921	Transmissão Rádio e TV
3	1960	Universidades Abertas
4	1980	Teleconferências
5	1993	Internet e Web

FONTE: Adaptado dos autores Moore; Kersley [2007, pg.25]

Como podemos perceber as primeiras experiências de EAD são decorrentes a possibilidade de se estabelecer comunicação entre as pessoas numa distância maior e de forma barata e confiável, e isso decorrente as linhas férreas e os serviços dos correios. Assim, nota-se que a evolução e aprimoramento da EAD ocorre pela interface deste modelo de ensino e as novas tecnologias em cada época.

Para entender esse contexto se faz necessário a análise dos cursos de EAD inseridos no Brasil, a partir da importação desses serviços, vindos de outros modelos internacionais.

### **3.1 O EAD: BREVE HISTÓRICO**

No sentido fundamental da expressão, EAD é algo bastante antigo. Nesse sentido fundamental, como vimos, EAD é o ensino que ocorre quando o ensinante e o aprendente (aquele a quem se ensina) estão separados (no tempo ou no espaço). Obviamente, para que possa haver EAD, mesmo nesse sentido fundamental, é necessário que ocorra a intervenção de alguma tecnologia.

A primeira tecnologia que permitiu o EAD foi a escrita. A tecnologia tipográfica, posteriormente, ampliou grandemente o alcance de EAD. Mais recentemente, as tecnologias de comunicação e telecomunicações, especialmente em sua versão digital, ampliaram ainda mais o alcance e as possibilidades de EAD.

A invenção da escrita possibilitou que as pessoas escrevessem o que antes só podiam dizer e, assim, permitiu o surgimento da primeira forma de EAD: o ensino por correspondência. As epístolas do Novo Testamento (destinadas a comunidades inteiras), que possuem nítido caráter didático, são claros exemplos de EAD. Seu alcance, entretanto, foi relativamente limitado – até que foram transformadas em livros.

O livro é, com certeza, a tecnologia mais importante na área de EAD antes do aparecimento das modernas tecnologias eletrônicas, especialmente as digitais. Com o livro (mesmo que manuscrito) o alcance do EAD aumentou significativamente em relação à carta.

Com o aparecimento da tipografia, entretanto, o livro impresso aumentou exponencialmente o alcance do EAD. Especialmente depois do aparecimento dos sistemas postais modernos, rápidos e confiáveis, o livro tornou-se o foco do ensino por correspondência, que deixou de ser epistolar.

Mas o livro, seja manuscrito, seja impresso, representa o segundo estágio do EAD, independentemente de estar envolvido no ensino por correspondência, pois ele pode ser adquirido em livrarias e através de outros canais de distribuição. Com o livro impresso temos, portanto, a primeira forma de EAD de massa.

O surgimento do rádio, da televisão e, mais recentemente, o uso do computador como meio de comunicação vieram dar nova dinâmica ao ensino à distância. Cada um desses meios introduziu um novo elemento ao EAD: O rádio permitiu que o som (em especial a voz humana) fosse levado a localidades remotas. Assim, a parte sonora de uma aula pode, com o

rádio, ser remotizada. O rádio está disponível desde o início da década de 20, quando a KDKA de Pittsburgh, PA, tornou-se a primeira emissora de rádio comercial a operar.

A televisão permitiu que a imagem fosse, junto com o som, levada a localidades remotas. Assim, agora uma aula quase inteira, englobando todos os seus componentes audiovisuais, pode ser remotizada. A televisão comercial está disponível desde o final da década de 40.

O computador permitiu que o texto fosse enviado com facilidade a localidades remotas ou fosse buscado com facilidade em localidades remotas. O correio eletrônico permitiu que as pessoas se comunicassem assincronamente, mas com extrema rapidez. Mais recentemente, o aparecimento de "*chats*" ou "bate-papos" permitiu a comunicação síncrona entre várias pessoas. E, mais importante, a Web permitiu não só que fosse agilizado o processo de acesso a documentos textuais, mas hoje abrange gráficos, fotografias, sons e vídeo. Não só isso, mas a *Web* permitiu que o acesso a todo esse material fosse feito de forma não-linear e interativa, usando a tecnologia de hipertexto. O primeiro computador foi revelado ao mundo em 1946, mas foi só depois do surgimento e do uso maciço de microcomputadores (que apareceram no final de 1977) que os computadores começaram a ser vistos como tecnologia educacional. A Internet, embora tenha sido criada em 1969, só explodiu no mercado mesmo em 1988, quando foi aberta para uso comercial (pois antes servia apenas a comunidade acadêmica).

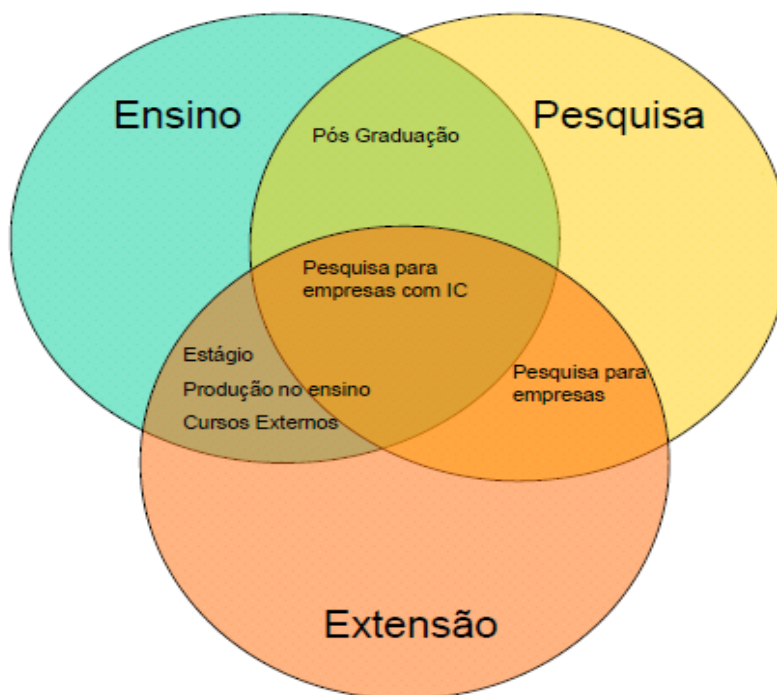
A convergência de todas essas tecnologias em um só mega-meio de comunicação, centrado no computador, e, portanto, interativo, permitiu a realização de conferências eletrônicas envolvendo componentes audiovisuais e textuais.

#### a) Alcance da EAD

Não resta a menor dúvida de que o EAD tem maior alcance de pessoas do que o ensino presencial. O mesmo se pode dizer (embora em grau ainda menor) em relação a cursos ministrados pela Internet.

As áreas de atuação da EAD podem ser vista na Figura 1. O Ensino, a Pesquisa e a Extensão são as bases da EAD para ministrar os cursos a serem ofertados aos alunos.

FIGURA 1- ÁREAS DE ATUAÇÃO DO EAD.



FONTE: Adaptado do site sobre Educação a Distância. Disponível em:

<http://edutec.net/Tecnologia%20e%20Educacao/edconc.htm#Ensino%20a%20Distância>.

### 3.2 O EAD E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS POR MEIO DE TERMO DE REFERÊNCIA

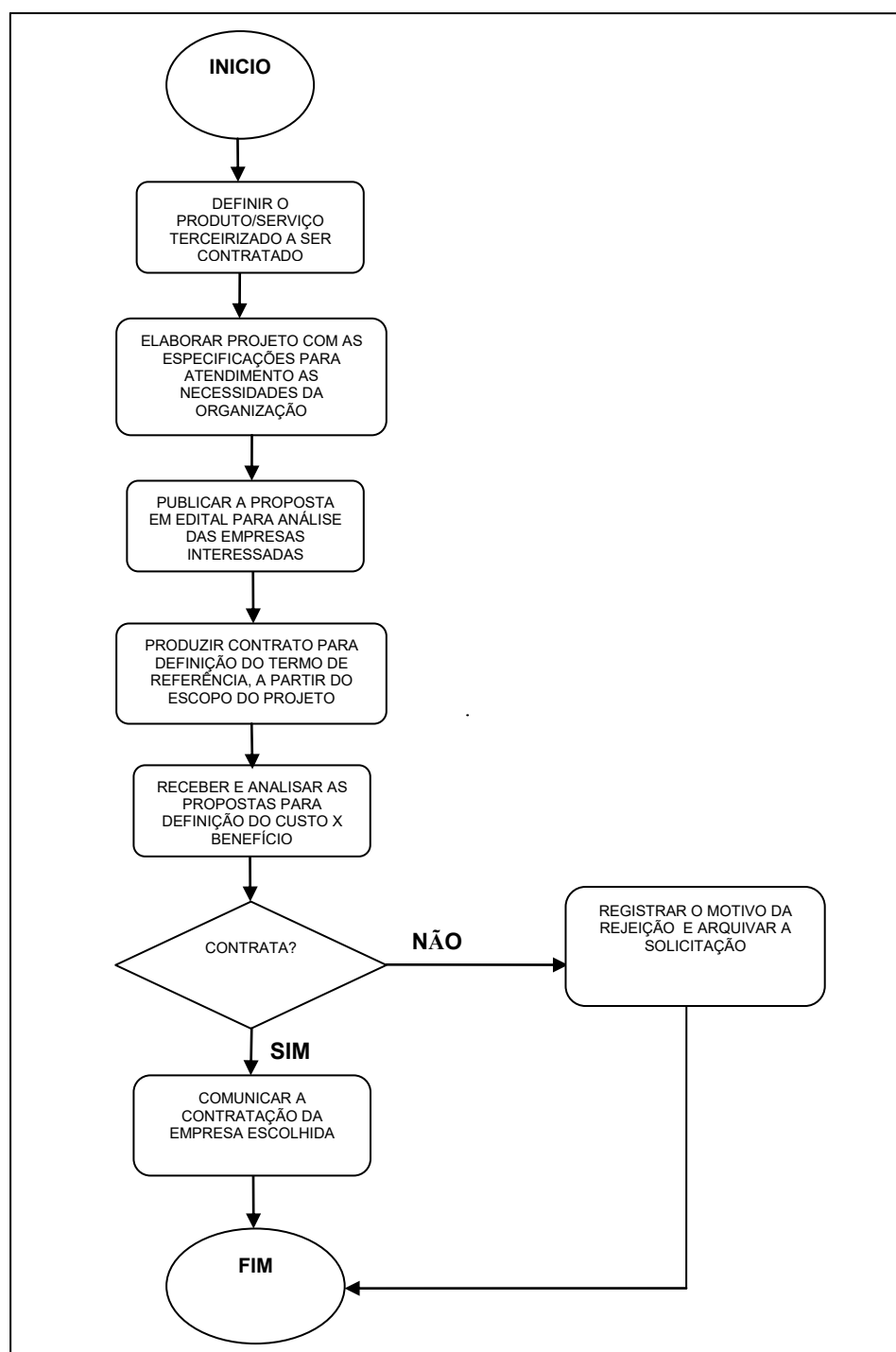
O PMBOK (2008, p. 12) conceitua o gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus objetivos”. Dentro desta definição é possível verificar a relação direta da gestão dos projetos com os processos organizacionais, sendo estes, um dos pilares para o sucesso de um projeto.

Os projetos desenvolvidos e/ou controlados pela secretaria são desenvolvidos internamente ou por meio de empresas de engenharia terceirizadas por meio de uma série de contratos, acordos e convênios que tornam ainda mais complexa a gestão de seus projetos, pela inexistência de um padrão de contratação de terceiros, o que exige elevado conhecimento jurídico dos envolvidos para lidar com especificidades firmadas em cada um destes tipos de documentos.

O que se verifica na realidade encontrada demonstra o despreparo das organizações públicas locais em gerenciamento de projetos. Esta realidade, em um cenário no qual a sociedade exige, cada vez mais, um Estado eficiente na prestação dos serviços ao cidadão, revela o despreparo no trato dos projetos de interesse público.

A Figura 2 apresenta o fluxograma encontrado na maioria das organizações públicas para a contratação de serviços terceirizados, facilitando o entendimento das diferenças encontradas em um Edital de Licitação e o Termo de Referência.

FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE NEGÓCIO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA PARA A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.



FONTE: A autora (2011).

Os fluxos mapeados envolvem a definição e elaboração do escopo do projeto até a sua publicação em Edital, por meio da confecção de contratos de serviços que podem receber Termos de Referência para melhor apresentação da proposta de prestação de serviços/produtos as empresas participantes de licitações públicas. Após recebimento das informações das empresas participantes, deve ocorrer a divulgação da empresa escolhida, caso não tenha sido, deverá ser informada o motivo da rejeição e a solicitação é arquivada.

Para avaliar o Termo de Referência, TR, encontrado em uma organização, uma das ações a serem desenvolvidas com a análise do gerenciamento dos negócios é identificar a sua elaboração e finalidade. Para tanto é necessário entendermos o que é, e para que serve um TR.

a) Qual a relação entre o Termo de Referência e o Edital de Licitação?

Todo processo de licitação visa à seleção e contratação de pessoas ou empresas para o fornecimento de produtos. O documento básico que orienta as relações entre a administração pública e os demais envolvidos é o Edital de Licitação. Dentre outras coisas, define o que vai ser contratado, a fonte de recursos, os prazos, as multas, as formalidades processuais, a minuta de contrato, etc. Deve obedecer fielmente a legislação que disciplina o assunto.

A elaboração do Edital de Licitação é, acima de tudo, um trabalho para advogados, auxiliados por técnicos especialistas, quando for o caso.

O Termo de Referência representa a forma com que os técnicos especialistas podem auxiliar os advogados. Na maioria dos casos, o Termo de Referência acaba sendo utilizado como um anexo ao Edital de Licitação. Ao tratar de assuntos muito específicos do ponto de vista técnico, o Termo de Referência permite que o Edital de Licitação seja mais sucinto e objetivo.

Além do mais, orienta o advogado na redação de importantes itens do Edital de Licitação, tais como: o objeto, as etapas, o valor máximo da licitação, a modalidade de licitação (menor preço, melhor técnica e menor preço, empreitada parcial, empreitada global, carta convite, tomada de preços, concorrência pública). Auxilia até a decisão sobre a dispensa de licitação.

Editais de Licitação mal elaborados geram "estresse" durante o processo de contratação e execução do projeto, podendo até motivar demandas judiciais. Uma importante fonte de problemas reside, por exemplo, na definição do objeto do edital (ou seja, do produto que se deseja), dos critérios de avaliação da capacidade dos interessados em executar o

produto, da metodologia a ser obedecida, dos critérios de avaliação da qualidade do produto. Todas estas definições são fornecidas pelo Termo de Referência.

Ressalte-se que há ocasiões em que o Termo de Referência acaba absorvido integralmente pelo Edital de Licitação. Isto ocorre no caso de contratações de produtos simples ou padronizados, onde não seja necessária sofisticação tecnológica ou onde as condições de mercado dispensem especificações detalhadas sobre a configuração final e a metodologia de execução do produto. Por exemplo, a encadernação de um projeto de engenharia ou a aquisição de um automóvel de passeio de 1000 cilindradas.

Há um dilema que, mais cedo ou mais tarde, se coloca diante do redator de um Termo de Referência. Esse dilema é representado pela vã esperança de que seja possível, na execução de um projeto, conjugar sempre "o mais ambicioso produto", com "o menor preço" e "o mais curto prazo".

Muitas vezes, paradoxalmente, o insucesso de um projeto é causado pela ambição exagerada na definição do produto pretendido. O exagero reside no descompasso entre o produto e os recursos (humanos, materiais, financeiros, de prazo) disponíveis para a sua execução. Num primeiro momento está ambição é capaz de produzir uma grande euforia. Vende-se uma quimera. Mas o resultado final é sempre decepcionante, pois no momento da seleção de possíveis fornecedores pode até não faltar candidatos, mas tão logo os trabalhos se iniciam, as dificuldades começam a aparecer... E desembocam, inapelavelmente, em um substancial termo aditivo ou até na rescisão contratual.

b) O que é e para que serve o Termo de Referência?

O Termo de Referência é um instrumento de gestão estratégica. Visto que as metas estratégicas do governo estão vinculadas a execução de inúmeros projetos, o Termo de Referência é uma poderosa ferramenta que pode ajudar a alcançar os objetivos da organização em que trabalhamos e a concretizar o plano de governo.

O Termo de Referência pode ter uma página ou dezenas de páginas. Pode levar algumas horas para ser elaborado ou pode exigir muito mais tempo.

Tudo depende da complexidade do produto que se deseja e da metodologia para produzi-lo.

1. A palavra "projeto", neste contexto, significa qualquer ação que tenha um objetivo concreto, um começo, um meio e um fim.



2. O termo "produto" se refere tanto a bens materiais (produtos tangíveis) quanto a serviços (produtos intangíveis). Ou a qualquer situação contendo estes dois exemplos de produtos, em variadas proporções.

O Termo de Referência é parte integrante do "contrato" celebrado entre a instituição e o fornecedor, visando à execução de um produto.

Um produto pode ser executado pelos próprios funcionários da organização ou então executado, parcial ou totalmente, por uma pessoa ou empresa contratada. Em ambas as situações, o Termo de Referência disciplina grande parte das relações entre as partes envolvidas, principalmente no que se refere aos assuntos técnicos especializados. Tais como as normas técnicas a serem obedecidas, as diversas etapas de execução, a forma de fiscalização, as credenciais que devem ser preenchidas pelos interessados no trabalho, e assim por diante.

Iniciar a execução de um projeto sem que estejam bem definidas e esclarecidas, para todos os envolvidos, as condições básicas que devem ser seguidas, desde o início até a conclusão, é muito arriscado e pode levar ao insucesso. Assim sendo, o Termo de Referência é indispensável.

Todos os anos milhares de Reais do orçamento público são gastos inadequadamente em projetos mal sucedidos, em licitações e contratos mal executados. Em grande parte devido à ineficiência na concepção e redação de Termos de Referência. Assim sendo, a adequada redação de um Termo de Referência melhora o desempenho do agente público e, além do mais, propicia maior segurança para aqueles que são diretamente responsáveis pelo ordenamento de despesas. Em outras palavras, é de inestimável ajuda para quem "atesta faturas" e para quem "paga faturas".

Finalmente, o Termo de Referência também serve para atrair bons fornecedores. Pois, bons fornecedores são seletivos. Eles nem sempre respondem a qualquer oferta de trabalho. Assim sendo, um adequado Termo de Referência torna o projeto mais atrativo, aumentando as chances dele ser escolhido pelos fornecedores mais capacitados para fornecer o produto.

O Termo de Referência é indispensável até mesmo quando se executará todo o projeto com recursos próprios, sem contratar fornecedores externos. Isto porque, define com precisão as metas, os recursos, os prazos, os controles de qualidade. Visto que todo projeto é um esforço coletivo, ajuda a orientar todas as ações na direção de um objetivo comum. Assim sendo, redigir um Termo de Referência acaba sendo um valioso exercício de planejamento.

### c) Benefícios do Termo de Referência\*

- Melhora o desempenho na execução de projetos. Exige a descrição prévia do produto desejado, da metodologia de produção e de avaliação da qualidade, dos recursos necessários e assim por diante. Exige, em suma, que haja um planejamento;
- Facilita a contratação de produtos. Dois argumentos explicam a tendência em recorrer, de modo crescente, ao fornecimento externo de produtos: (1) a generalizada falta de servidores públicos e (2) a indisponibilidade, no setor público, de especialistas ou equipamentos necessários para a execução das tarefas de um projeto;
- Evita que a responsabilidade pela contratação de produtos seja atribuída apenas à área administrativa das instituições.

### 3.3 REVISÃO DE LITERATURA ENTRE AUTORES

Para continuidade dos estudos em relação ao gerenciamento de processos de negócios se faz necessário o entendimento do conceito com a definição de vários autores que tratam do assunto.

O Quadro 2 apresenta duas definições de BPM (*Business Process Management*), como forma de analisar seu conceito e a necessidade de sua aplicação nas organizações.

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE BPM.

TERMO	FONTE	DEFINIÇÃO
BPM	BPMN [2006]	Envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios. Adicionalmente, o BPM inclui o controle executivo, administrativo e supervisão destes processos.
BPM	Khan [2003, p.53]	É a disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através de seu ciclo de vida com propósito de lhes agregar valor.

FONTE: A autora (2011).

\*Observação: O Termo de Referência é útil para a execução de qualquer tipo de produto. No presente documento, entretanto, será enfatizado o caso de produtos especiais, não rotineiros e não padronizados, cuja execução envolve intensa aplicação de tecnologia. Por exemplo: projetos de engenharia, obras, estudos, relatórios, mapas, pesquisas, levantamentos e até a própria redação de Termos de Referência.

Cada uma das definições apresenta a necessidade das organizações em gerenciar e otimizar seus processos de negócios. Para tanto é necessário que haja o conhecimento desses processos, qual a sua importância para manter os negócios de uma organização, mantendo a qualidade e a sobrevivência dessas organizações.

O Quadro 3 apresenta alguns dos conceitos estudados sobre processo e a aplicação nos processos de negócio, a fim de elucidar as ações que podem ser desenvolvidas com o estudo proposto.

QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DE AUTORES SOBRE PROCESSO DE NEGÓCIO.

TERMO	FONTE	DEFINIÇÃO
Processo	[Gonçalves, 2000, p.7]	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico.
Processo de negócio	Harrinton, Esseling & Nimwegen, 1997, p.1]	É um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que a partir de uma entrada de um fornecedor, agraga-lhe valor, e produz uma saída para um cliente.
Processo de negócio	BPMN [2006]	É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização.
Processo de negócio	Bulrton [2001, p.72]	Sequência de passos (lógicos e às vezes não lógicos) que têm como entrada de diversos tipos (como material bruto, informação, conhecimento, compromisso, estado) e os transforma em saídas e resultados.
Processo de negócio	Cruz [2003, p.61]	É um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre início do trabalho e o seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo.
Processo de negócio	Davenport [1994, p.6]	É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Processo de negócio	Hammer & Champy [1994]	Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
Processo de negócio	Harmon [2003, p.79]	É qualquer subdivisão da Cadeia de Valor.
Processo de negócio	Harrington [1988, p.161]	Uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída (aplicação das habilidades adicionando valor a um insumo).

FONTE: A autora [2011].

O Gerenciamento de Processos de Negócios ou Gestão de Processos de Negócios (em inglês *Business Process Management* ou BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações através da melhoria dos processos de negócio. São utilizados métodos, técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

Nos anos 80, a Gestão pela Qualidade Total estava no topo da lista de prioridades das empresas em todo o mundo. Na década de 90, Michael Hammer e James Champy lançaram o artigo "*Don't automate, obliterate*" pela *Harvard Business Review*. Esse artigo foi o marco da chamada onda de BPR (*Business Process Reengineering*) ou Reengenharia de Processos.

Em 2006, Howard Smith e Peter Fingar lançaram o livro "*Business Process Management: The Third Wave*" com os conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócios. O BPM se tornou então o assunto mais importante nas empresas. Como especialistas em TI, os autores focaram o BPM como sendo uma automação de processos através de ferramentas de software.

É importante ressaltar alguns pontos, em relação ao BPM, para os gestores interessados em implantar o Gerenciamento de Processos de Negócios para alavancar os resultados de suas empresas. 1) O BPM é uma metodologia de otimização de processos avançada, que se desenvolveu e evoluiu a partir das experiências das duas ondas anteriores (Gestão pela Qualidade Total e BPR). 2) Os BPMS (ferramentas de sistema) não são o BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios). As ferramentas de software utilizadas para automação dos processos são desejáveis, porém não devem ser o foco. O foco deve ser a melhoria dos processos de negócios para que as organizações possam alcançar os resultados esperados do negócio: lucratividade, satisfação dos clientes, otimização de custos etc.

Outro ponto de atenção é que implantar o BPM em uma empresa não é simples, não é rápido, envolve mudança de comportamento das pessoas e comprometimento da alta administração. Por último, o uso da metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios se torna essencial para o sucesso de um projeto de implantação de BPM. Não necessariamente se deve contratar uma consultoria especializada, desde que os gerentes tenham conhecimento técnico suficiente e a empresa coloque o BPM como prioridade.

O *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócios, tem como objetivo prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia (os processos são a execução da estratégia), os objetivos e a cadeia de valor das organizações.

O Gerenciamento de Processos de Negócios utiliza as melhores práticas de gestão, tais como: o mapeamento dos processos, a modelagem, a definição do nível de maturidade, a documentação, o plano de comunicação, a automação, o monitoramento através de indicadores de desempenho e o ciclo de melhoria contínua. O objetivo é a melhoria contínua dos processos para se atingir os resultados esperados.

Essas práticas aplicadas ajudam a maximizar os resultados e a performance dos processos, e assim fazer que as organizações tenham melhores resultados financeiros, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos, aumento da satisfação dos clientes através de produtos e serviços com um nível superior de qualidade.

São todas as atividades necessárias para realizar um produto/serviço em uma empresa, aí incluímos as ferramentas necessárias, as tarefas das pessoas envolvidas, os tempos e momentos de cada ação, os recursos, etc.

#### a) O papel das pessoas no BPM

Uma das vertentes do BPM é o foco nas pessoas (*human-centric*), sendo estas o centro dos processos de negócio. Alguns BPMS vêm seguindo esta corrente buscando oferecer aos usuários maior facilidade e flexibilidade no uso, o que torna a experiência mais agradável, com ferramentas simples e intuitivas.

#### b) Automação

A automação de processos de negócio é uma prática extremamente eficaz. Quando se automatiza processos, rapidamente é possível obter-se um controle mais rígido e adaptado às necessidades da empresa. É realizada pelos BPMS (*Business Process Management Suites*) e têm baixo custo. Algumas empresas comercializam os suítes por processos, e não pelo pacote completo, o que torna ainda mais acessível. Através da automação, um serviço melhor é oferecido ao cliente, dada a rapidez e organização que a empresa passará a apresentar. Além disso, terá seus custos reduzidos.

### c) Modelagem

A modelagem de processos é feita no próprio BPMS. Alguns destes seguem a notação mais usada atualmente, o BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Esta notação trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário. A modelagem é uma etapa importante da automação, pois é nela que os processos são descobertos e desenhados. É nela também que pode ser feita alguma alteração no percurso do processo visando a sua otimização.

### d) Simulação

Após o desenho e o estabelecimento dos usuários responsáveis pela conclusão de cada tarefa, pode ser feita uma simulação, onde se pode testar se as regras pré-estabelecidas estão de acordo com o objetivo da empresa e se as tarefas estão sendo encaminhadas para as pessoas corretas.

### e) Execução

A execução do processo ocorre após as etapas anteriores já terem sido realizadas. O BPMS utilizado faz que as tarefas sejam enviadas para os seus devidos responsáveis, controlando o seu tempo de execução por pessoa e pelo processo em geral. Podem ser utilizadas também regras de negócio (Business Rules) pré-estabelecidas.

### f) Controle

O controle ideal de BPM é aquele que está presente durante todas as etapas do processo: antes, durante e depois. Desde o início da modelagem até a análise pós-conclusão da execução, o controle deve ser realizado. Um tipo de controle que existe em alguns BPMS são relatórios de fluxos em andamento, onde é fornecido o status do fluxo, com quem está parado, há quanto tempo está parado, etc. Isso é importante para evitar que os erros sejam encontrados somente quando o processo é concluído. Há também relatórios de fluxos concluídos, onde se pode ter uma noção geral de como se desenvolveu o processo. Alguns softwares apresentam gráficos e relatórios com bastantes detalhes dos processos.

#### g) Otimização

A otimização tem crucial importância quando se trata de BPM. É essencial para que sejam feitas melhorias nos processos de modo a alcançar resultados positivos mais rapidamente, melhorando o serviço aos clientes e, possivelmente, com menores custos. Depende, obviamente, das etapas anteriores, principalmente do controle, onde deve haver uma busca pela perfeição.

## 4 METODOLOGIA

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa (LAKATOS, 1985).

O presente estudo constitui-se em um estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo de um ou poucos objetos permitindo um detalhamento sob determinado aspecto ou realidade, como é o caso da contratação de empresas especializadas em educação a distância (GIL, 2008). Destaca-se que o método de estudo também é qualitativo.

A Metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo proposto está embasada na técnica de coleta de dados primários e informações por meio da aplicação de questionários, diretamente a coordenadora do Programa de Educação Formal e Continuada da EGPR (Apêndice A), bem como a coleta de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários (Apêndice B) com os demais membros da equipe, caracterizando o tipo de pesquisa realizada como pesquisa-ação, a qual ocorre à participação direta da parte atuante deste trabalho. Segundo Triviños (1987, p. 146), a escolha da entrevista semi-estruturada para formalizar o início da coleta de dados deve-se ao fato de ser um dos principais recursos que o investigador pode utilizar-se como técnica de coleta de informação.

A amostragem da pesquisa deu-se nos universos da EGPR e do IFPR para alinhar as informações encontradas em cada um dos setores responsáveis pela prestação de serviços de Educação a Distância.

O plano de amostragem deve responder algumas questões importantes, tais como: quem pesquisar (unidade de amostragem), quantos pesquisar (o tamanho da amostra) e como selecionar (o procedimento da amostragem). A decisão de quem pesquisa exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada possa ser selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto são fatores básicos para a validade do estudo. O tamanho da amostra depende do orçamento disponível e do grau de confiança que a empresa quer alocar aos resultados.

No caso da empresa pesquisada o número de funcionários limitou-se a 6 (seis) pessoas, entre a EGPR e seu atual parceiro o IFPR, sendo o universo principal o resultado obtido com o questionário aplicado a coordenadora de EAD da Escola de Governo e outras cinco pessoas envolvidas diretamente no projeto de Educação Formal, para a identificação das necessidades informacionais relacionadas a contratação de serviços especializados em EAD.



Após a realização de todo o planejamento do projeto de pesquisa, tendo sido o problema e os objetivos definidos, foram formuladas entrevistas semi-estruturadas aos funcionários do setor de Educação a Distância da empresa, objeto da pesquisa.

A apresentação das análises realizadas na organização se deu pela elaboração de fluxos de trabalho para identificação dos processos de negócios encontrados no setor. A partir da identificação das necessidades de informação da coordenadora do projeto de EAD, pode-se delimitar o problema informacional a ser trabalhado, sendo possível delimitar o objetivo deste estudo, auxiliando na contratação de novos parceiros e os processos de negócios que a organização deve ter conhecimento para assegurar um serviço de qualidade.

O primeiro questionário foi elaborado com 7 (sete) questões relacionadas a coleta de informações para a análise do diagnóstico da organização, a coordenadora do Programa de Educação Formal e Continuada contribuiu com informações sobre a importância do projeto de EAD para a EGPR, qual a missão e os valores da organização e como está composta a estrutura hierárquica da organização, dentro do Governo do Estado do Paraná, possibilitando a criação de uma breve análise interpretativa, por meio do uso da ferramenta de ação estratégica SWOT, que possibilitou a identificação do ambiente interno e externo o qual a organização está inserida.

O segundo questionário foi elaborado com 11 (onze) perguntas, sendo 4 (quatro) questões de múltipla escolha e 7 (sete) questões abertas, cada uma delas focando o interesse da pesquisadora em coletar informações claras e objetivas sobre as informações disponíveis no setor classificadas em quatro grupos de perguntas relacionadas à: busca a informação, acesso a informação, recuperação da informação e análise da informação. (Apêndice B)

## 5 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Escola de Governo do Paraná foi prevista pela Constituição Estadual e instituída em 25 de outubro de 2004, pelo Decreto Estadual nº 3.764, sob a forma de Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Constitui-se em um instrumento de convergência das ações das unidades responsáveis pela formação e desenvolvimento de recursos humanos no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

É, portanto, um espaço para concepção, discussão, compreensão e inovação das práticas gerenciais e do desenvolvimento das pessoas, por meio da formação e a adoção de novas posturas de gestão, na perspectiva de um processo contínuo de modernização do Estado.

A Escola de Governo tem por atribuição promover (ramo de atuação).

- A gestão do capital intelectual, atuando nas áreas do conhecimento, das competências e das habilidades de forma a contribuir com a gestão pública do Estado;
- A valorização do servidor público, entendendo-o como o "elo essencial na relação Estado-Cidadão";
- A qualificação do servidor público para o atendimento das políticas de governo, oferecendo à sociedade serviços públicos de qualidade;
- A instituição, consolidação e integração dos Centros de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos no âmbito da Administração Pública do Estado do Paraná;
- A integração com instituições nacionais e internacionais de formação e desenvolvimento de pessoas no setor público.

### a) Localização

A Gerência Executiva da Escola de Governo do Paraná está vinculada ao Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP). No mesmo endereço onde atua a Gerência Executiva está instalado o Centro de Formação e Desenvolvimento em Gestão Pública e a Central de Estágio do Governo do Estado.

Endereço: Rua Máximo João Kopp, nº 274, Centro Administrativo Santa Cândida  
CEP 82630-900 - Bairro Santa Cândida - Curitiba – Paraná  
Fone (41) 3351-6145 - Fax (41) 3351-6149  
E-mail: [escoladegoverno@seap.pr.gov.br](mailto:escoladegoverno@seap.pr.gov.br)  
Endereço eletrônico: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br>

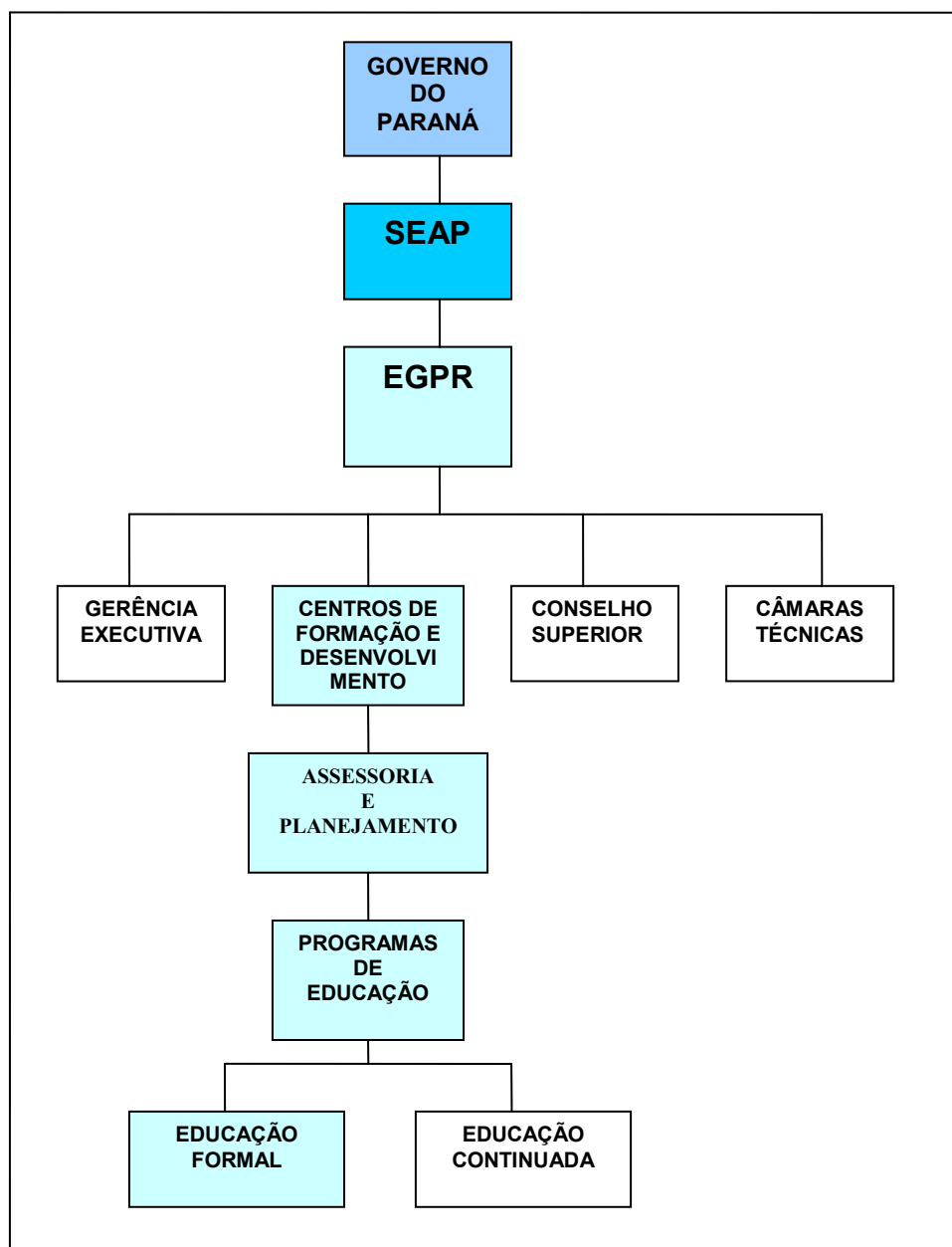
#### b) Organograma

O organograma da Escola de Governo (EGPR), no contexto da Administração Pública do Governo do Estado do Paraná, está vinculado à Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Paraná (SEAP), e contém em sua estrutura a Gerência Executiva, o Conselho Superior, a Câmara Técnica e o Centro de Formação e Desenvolvimento, o qual consta o setor de Assessoria e Planejamento que possui as coordenações de Educação Formal, que gerencia o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e a Educação Continuada, com programas de capacitações à distância.

A área de atuação escolhida para desenvolvimento das atividades de Gestão de Negócios pode ser identificada, por meio do organograma, pelas áreas e setores em destaque na Figura 3.

A coordenadora do Programa de Educação Formal gerencia informações de todos os servidores públicos estaduais, que estão matriculados no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, atualmente são 1.979 alunos matriculados neste curso.

FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.



FONTE: A autora. Adaptado do site da Escola de Governo do Paraná. Acesso em Maio de 2011.

### c) Missão, Visão e Valores

De acordo com o anexo a que se refere ao decreto N.º 3764 /2004.

Art. 2º A Escola de Governo do Paraná promoverá a gestão do capital intelectual, atuando dentro das áreas do conhecimento, das habilidades e das competências obedecendo aos princípios:

- I - do saber, pautado em conhecimento, aprender a aprender, aprender continuamente, transmitir conhecimento, compartilhar conhecimento;

- II - do saber-fazer, voltado para aplicar o conhecimento, em visão global e sistêmica, trabalho em equipe, liderança, motivação, comunicação e gestão de conflitos; e
- III - do saber-fazer-acontecer, relacionado com atitude empreendedora, inovação, agente de mudança e foco em resultados.

## 5.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os Centros de Formação e Desenvolvimento compreendem todos os organismos estaduais voltados à formação e desenvolvimento de servidores públicos, assim entendidos as escolas corporativas, os centros de treinamento e demais órgãos que desenvolvam atividades assemelhadas, integrados em rede à Escola de Governo do Paraná - Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. A eles competem:

- Implementação de ações de desenvolvimento de recursos humanos articuladas com a EGPR;
- Promoção de cursos, dentro de suas áreas de competência e excelência;
- Integração com as Câmaras Técnicas, sempre que solicitados;
- Outras atividades correlatas.

O Programa de Educação é um dos produtos e serviços gerenciados pela EGPR, juntamente com os Centros de Formação, que visa promover cursos voltados a Gestão Pública, a fim de capacitar servidores públicos no atendimento aos cidadãos paranaenses.

Seguem os programas de Educação Formal e Educação Continuada (Quadro 4) disponíveis aos servidores públicos estaduais, encontrados no site da própria EGPR:

QUADRO 4 - PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.

EDUCAÇÃO FORMAL	EDUCAÇÃO CONTINUADA
Escolarização	Programa de Desenvolvimento de Competências
Curso Técnico em Gestão Pública	Programa de Capacitação para a Educação a Distância
Curso Tecnólogo em Gestão Pública	
Pós-Graduação	

FONTE: Site da Escola de Governo do Paraná (2011).

Tais cursos são coordenados pelo Departamento de Assessoria e Planejamento da EGPR, tendo como principal objetivo gerenciar a contratação dos parceiros que ministrarão as

aulas à distância, além de gerenciar o controle acadêmico. É de sua responsabilidade também: elaboração e publicação de edital, recebimento de documentação dos candidatos inscritos, avaliação e aprovação da documentação e divulgação da lista de aprovados após conclusão do edital.

## **5.2 MODELO DE AÇÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO**

Segundo Ghemawat (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das "forças e fraquezas" de uma organização com as "oportunidades e ameaças" provenientes do mercado. Montana e Charnov (1998) explicam que esta abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Ghemawat (2000) cita ainda que apesar da popularidade do SWOT, ainda não se eliminou o problema da definição da competência distintiva de uma organização, ou seja, da definição dos pontos fortes e fracos na organização. Para solucionar este problema, busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

Desse modo segue a identificação realizada das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que foram consideradas relevantes no ambiente interno da organização:

FIGURA 4 - ANÁLISE SWOT DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento dos recursos humanos na esfera estadual do Governo do Estado do Paraná;</li> <li>• Memória institucional de uma organização sólida e transparente;</li> <li>• Parcerias com outros órgãos governamentais, como o MEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns entraves devido à burocracia existente nos órgãos governamentais;</li> <li>• Falta de sistemas eficazes para gerenciamento de informações;</li> <li>• Inexistência de Gestão do Conhecimento.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo a geração de conhecimento para com isso contribuir com a sociedade paranaense;</li> <li>• Desenvolver padrões de qualidade e segurança para os cursos de educação a distância;</li> <li>• Compartilhar e apresentar seus programas a outros governos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de recursos financeiros que devem ser disponibilizados pelo Governo do Estado do Paraná;</li> <li>• Parcerias com instituições externas, vinculando sua imagem a elas.</li> </ul>

FONTE: A autora (2011), baseado em MINTZBERG, LAMPEL(2000).

A partir dos dados obtidos constatou-se que a organização depende exclusivamente dos recursos financeiros disponibilizados pelo Governo do Paraná.

A transformação de suas ameaças em oportunidades, conforme é visto na Figura 4, é viável uma vez que os projetos e programas desenvolvidos pela EGPR possam motivar os servidores públicos a não faltarem as aulas e a aumentar seus índices de participação em atividades curriculares e extra-curriculares, assim refletindo em mais verbas oriundas do Governo e transformando tal ameaça em uma grande oportunidade de manter um ensino de qualidade, com recursos próprios que possam manter os programas a serem criados ou desenvolvidos pela instituição.

As oportunidades de mercado possibilitam a construção de uma instituição mais forte, em uma área ainda pouco explorada pelos governos: a educação a distância. Além de possibilitar novos meios de processar todas as suas informações geradas, bem como compartilhá-las com o ambiente acadêmico e sociedade em geral.

As fraquezas podem ser trabalhadas em conjunto com as forças encontradas dentro da organização, mas para tanto é necessário que a instituição mantenha uma estrutura de envolvimento e comprometimento de todos os seus funcionários, assim motivando a troca de

informações, gerando assim a gestão do conhecimento na organização; e reestruturando normas e procedimentos desnecessários, porém mantidos pelo regime burocrático encontrado nas organizações públicas.

Nas organizações públicas observa-se que o poder se reveste sob a forma de manipulação material ou emocional, gerando burocracia, desinteresse, multiplicação excessiva de normas, regras e procedimentos no sentido de controlar melhor o trabalho das pessoas, contudo, prejudicando o funcionamento da organização (Tavares, 1996).

### **5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para identificar os resultados a serem apresentados, foram analisadas as respostas obtidas pela aplicação do questionário e com base em cada informação repassada pelos entrevistados, foi formulado um quadro de respostas para cada uma das quatro áreas de interesse, apresentadas para o estudo.

A aplicação do questionário contou com 6 (seis) participantes, diretamente envolvidos no projeto. (consultar Apêndice A)

A tabulação encontrada para as perguntas 2 e 5 de SIM ou NÃO, do questionário que se referiam respectivamente sobre a área de acesso à informação, com relação aos documentos gerados serem compartilhados por outras pessoas ou se havia dificuldades para acessar as informações geradas; os seis entrevistados foram unânimes em confirmar a resposta SIM, os documentos gerados são compartilhados e possuem dificuldades para recuperar as informações. Todos os entrevistados afirmaram que os documentos gerados são compartilhados por outras pessoas e em algum momento apresentam dificuldades para recuperar essas informações.

As respostas obtidas nas questões abertas de números 1, 3, 4 e 6 foram acompanhadas de uma entrevista semi-estruturada, conforme apresentado no Quadro 5, delimitaram o problema a ser analisado para a identificação dos processos de negócios da organização, uma vez que havia dificuldades em analisar as informações das turmas matriculadas nas aulas de EAD.

Todas as questões selecionadas foram utilizadas para a análise de resultados do estudo proposto, devido às áreas de interesse como: busca de informações; acesso às informações e recuperação da informação ser mais relevantes para o estudo.



QUADRO 5 – REPOSTAS AS PERGUNTAS ABERTAS – QUESTÕES 1, 3, 4 e 6

<b>Questão 1 – Busca de Informações</b>	<b>Questão 3 – Acesso às informações</b>	<b>Questão 4 – Acesso às Informações</b>	<b>Questão 6 – Recuperação da informação</b>
Todos afirmam que as fontes de informações utilizadas para desenvolvimento de suas atividades provêm de documentos da área e informações externas enviadas quando solicitadas, via e-mail ou por telefone.	Conforme análise varia de acordo com a informação desejada, mas em sua maioria os entrevistados citam que há limitações de acesso ao sistema ou até mesmo por parte da empresa contratada.	Todos os entrevistados citam que os documentos produzidos na área são planilhas de controles de custos, planilhas para controle de frequência, entrega de diplomas, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses, e editais.	Os documentos gerados são arquivados na biblioteca da própria EGPR e em pastas de trabalho disponíveis em um servidor local.

Fonte: A autora (2011).

Tal relevância deu-se pelo fato dos ruídos encontrados na comunicação entre a EGPR e o IFPR no momento de reportar informações sobre o curso ministrado de Tecnólogo em Gestão Pública, identificados previamente nos Estágios Supervisionados I e II realizados pela autora do estudo em ano anterior.

#### 5.4 ANÁLISE DOS FLUXOS INFORMACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

A EGPR por ser a responsável pela contratação dos produtos e serviços a serem entregues para os alunos está diretamente envolvida com os seguintes processos:

- a) elaboração dos materiais de apoio (carteirinhas, apostilas e salas de estudos);
- b) contratação de equipes preparadas (professores e produtores) para ministrar aulas virtuais (on-line};
- c) controle de frequência e;
- d) entrega de certificados de conclusão de curso.

Os relatórios gerados por cada um dos processos mencionados são fundamentais para acompanhamento do rendimento acadêmico dos servidores públicos estaduais, matriculados pelo IFPR (empresa atual contratada) de acordo com a lista de aprovados enviada pela EGPR.

Como o objetivo deste estudo é focar nas atividades realizadas pela EGPR no Programa de Educação Formal, a análise dos fluxos informacionais está relacionada ao

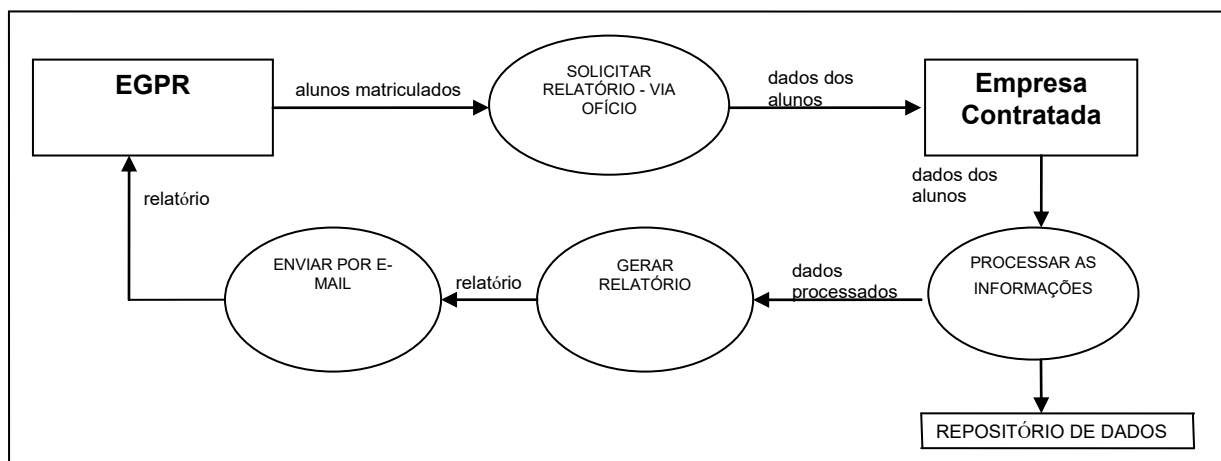
sistema de solicitação de relatórios para controle da frequência e rendimento acadêmico dos servidores públicos estaduais, matriculados no Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Pública e nas funcionalidades encontradas no site EAD para suporte aos alunos.

Torna-se essencial identificar quais são as reais demandas por informação, contempladas ou não pela empresa contratada, para que se possa avaliar “as necessidades dos usuários, a fim de saber até que ponto os serviços oferecidos respondem a essas necessidades”. (LE COADIC, 1996, p. 50).

Para melhor entendimento das demandas de informação encontradas no sistema de solicitação de relatórios, utilizado pela coordenadora da EGPR, o Diagrama de Fluxo de Dados (DFD) é uma das mais utilizadas ferramentas de modelagem de sistemas, principalmente para sistemas operativos nos quais as funções do sistema sejam de fundamental importância.

A Figura 5 mostra o DFD definido a partir de uma visão macro das funções e seus respectivos fluxos de dados, onde constam todas as entidades externas que comunicam ou trocam fluxos de dados com o sistema.

FIGURA 5 - DIAGRAMA DE FLUXOS DE DADOS PARA SOLICITAÇÃO DE RELATÓRIOS.



FONTE: A autora (2011).

A partir da identificação do DFD da EGPR, foi possível elaborar fluxogramas para análise dos processos realizados entre a EGPR e a empresa contratada.

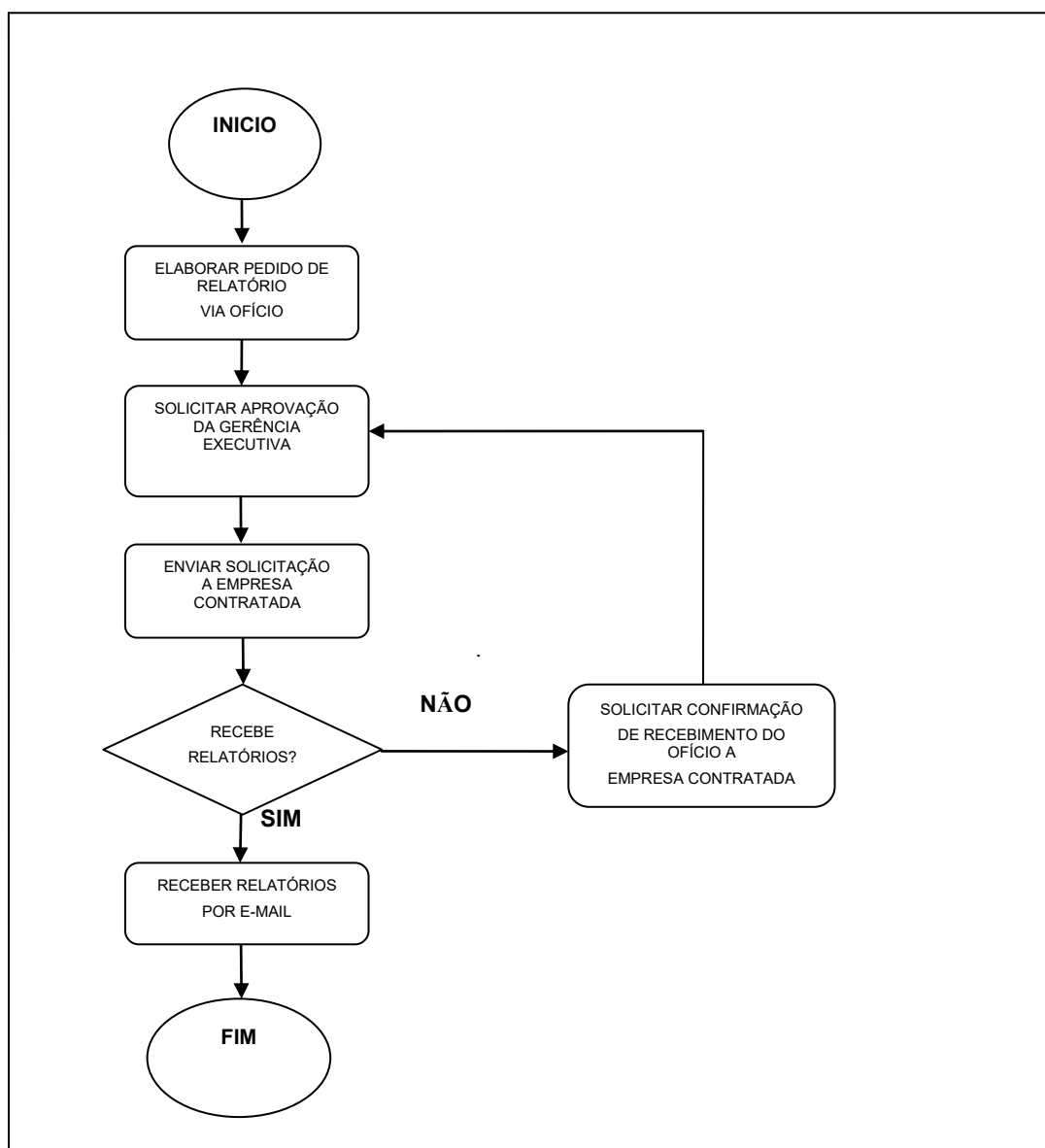
A coordenadora não possui autonomia para solicitar informações dos alunos matriculados sem que seja via ofício, tal fato deve-se pela estrutura burocrática a qual está inserida a organização, desse modo precisa formalizar qualquer processo que venha a realizar com instituições parceiras. Por sua vez o IFPR para manter a autonomia de seus serviços e garantir a dependência de seus clientes, somente envia informações cadastradas em seu banco

de dados se houver a formalização por escrito e devidamente assinada pela gerência executiva da EGPR, tornando o processo moroso e de uso exclusivo.

A Figura 6 apresenta o fluxograma que é seguido pela EGPR para solicitação de informações à base de dados do IFPR.

Conforme é apresentado no fluxograma, tal processo demanda tempo e disponibilidade das partes envolvidas para atender a solicitação.

FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO REALIZADO PELA EGPR PARA SOLICITAÇÃO DE RELATÓRIOS AO IFPR.



FONTE: A autora (2011).

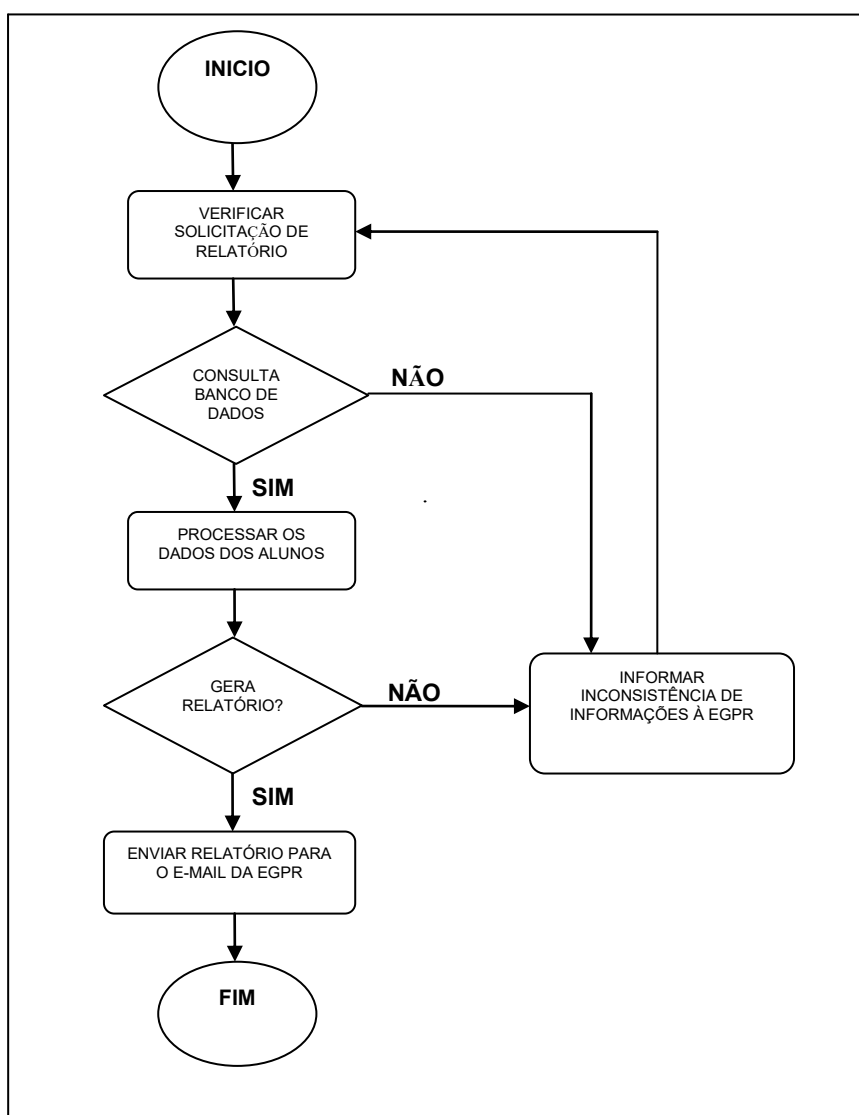
A coordenadora do Programa de Educação Formal elabora o pedido contendo a solicitação para envio dos relatórios necessários, após conclusão do texto deve encaminhar o

documento para formalização e coleta de assinatura da gerente executiva da EGPR. Concluído esse processo, o documento é enviado a empresa contratada, para processamento das informações a serem enviadas à EGPR.

O envio das informações é realizado para o e-mail da coordenadora do programa. O arquivo enviado é em formato de texto, permitindo a sua abertura pelos softwares que abrem arquivos de extensão (.txt), formato Excel.

Para entender todo o processo informacional apresentado nas Figuras 4 e 5, até o recebimento da informação solicitada via e-mail, foi necessário a elaboração de um fluxograma a partir do momento em que a empresa recebe a solicitação por ofício, conforme mostra a Figura 7.

FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO REALIZADO PELO IFPR PARA ENVIO DE RELATÓRIOS À EGPR.



FONTE: A autora (2011).

Conforme é apresentado na Figura 7, caso ocorra inconsistências de dados, perda da documentação ou falta de compreensão dos dados solicitados, todo o processo é comprometido, devendo a solicitação ser refeita pela EGPR.

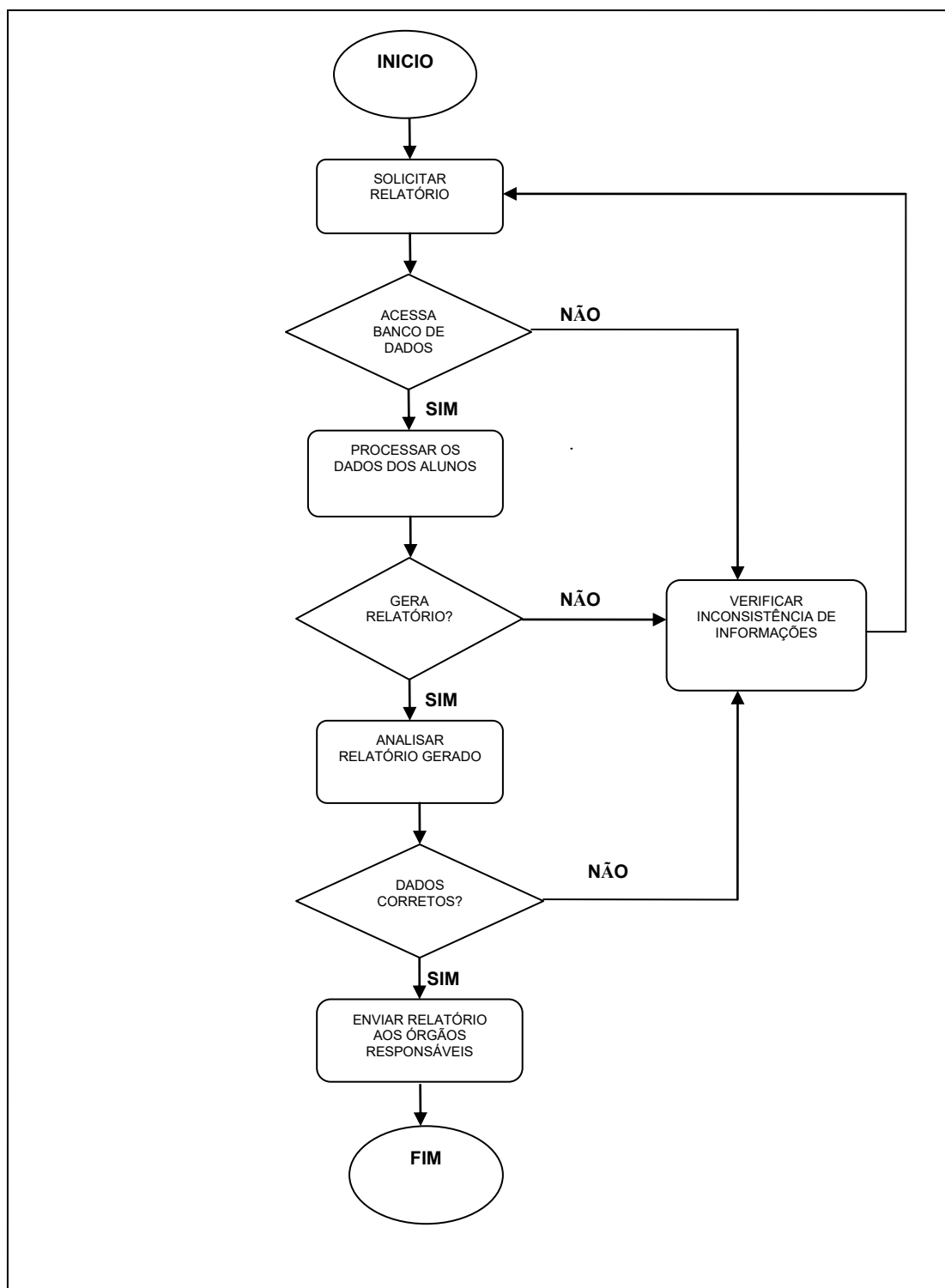
O gestor da informação poderá auxiliar a coordenadora do departamento na melhor forma de gerenciar o caminho, pelo qual, a informação está tendo dificuldades em chegar ao seu destino, ocasionando falhas de comunicação entre aluno X Escola de Governo e parceiros X Escola de Governo.

Desta forma, faz-se necessário avaliar e selecionar as informações para que se possam definir quais são as prioritárias, de maneira que estas possam contribuir para suprir a demanda de informação dos interessados, auxiliando para o esclarecimento em relação ao curso e para uma eventual tomada de decisão.

Com a alteração dos processos de negócio apresentados nas Figuras 6 e 7, propôs-se a remodelagem do fluxograma atual encontrado na organização.

Para implementação do novo modelo a ser seguido pela EGPR, desenvolveu-se um novo fluxograma identificado na Figura 8 para que atenda as expectativas apontadas por um novo DFD.

FIGURA 8 - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PROCESSO A SER IMPLANTADO NA EGPR, PARA ELABORAÇÃO E ENVIO DE RELATÓRIOS AOS ÓRGÃOS DO GOVERNO.

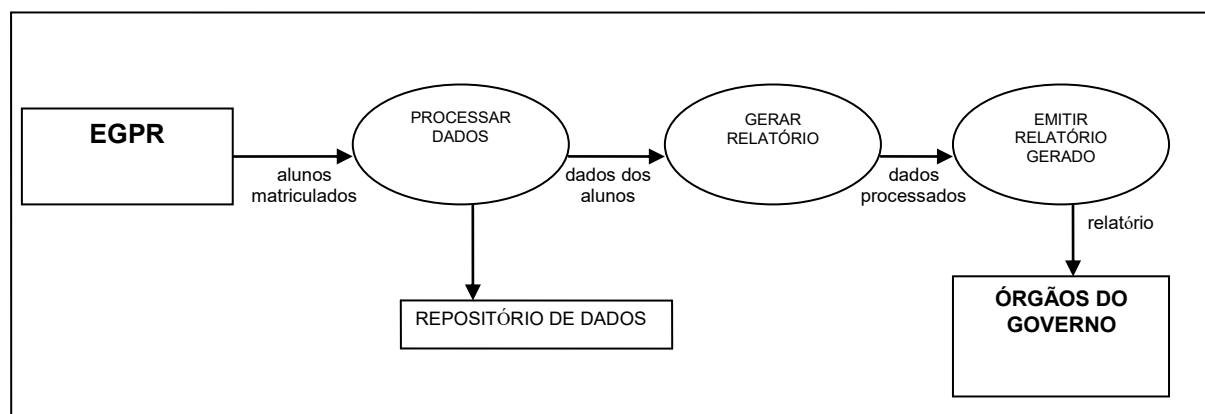


FONTE: A autora (2011).

Para tornar o processo de solicitação de relatórios mais rápido e objetivo, foi desenvolvido um novo modelo de Diagrama de Fluxos de Dados, que atende as necessidades informacionais da organização e possibilita o gerenciamento dos processos que envolvem as solicitações dos alunos previamente sob a responsabilidade do Governo do Paraná.

Na Figura 9 é apresentado um novo modelo de DFD; com o modelo proposto pretende-se que a coordenadora do Programa de Educação Formal detenha acesso à plataforma EAD, com a finalidade de gerar relatórios de forma mais rápida e com informações relevantes para continuidade de suas atividades, desse modo obtendo autonomia para gerenciar informações, não devendo mais se reportar ao IFPR via ofício.

FIGURA 9 - DIAGRAMA DE FLUXOS DE DADOS PARA SOLICITAÇÃO DE RELATÓRIOS.



FONTE: A autora (2011).

A Figura 9 mostra a EGPR como à entidade geradora da informação a ser enviada aos demais órgãos do governo, que utilizam os relatórios de frequência para o gerenciamento das informações de servidores estaduais matriculados na EGPR.

Segundo Vernadat (1996), as finalidades da Modelagem de Processos são desdobradas da seguinte forma: uniformização do entendimento da forma de trabalho, gerando integração; análise e melhoria do fluxo de informações; explicitação do conhecimento sobre os processos, armazenando, assim, o *know how* organizacional; realização de análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros); realização de simulações, apoiando tomada de decisões; e gestão da organização.

No novo modelo de BPM proposto o usuário obterá autonomia para realizar 4 (quatro) processos necessários para a confecção e elaboração de relatórios:

1. solicitar sua elaboração;
2. enviar relatório confeccionado;
3. analisar a consistência dos dados e sua estrutura; e
4. retirar relatórios somente com as informações que considerar necessárias.

Atualmente, tais processos são ministrados pelo IFPR, com reporte da solicitação encaminhada via ofício à equipe responsável pela plataforma EAD, conforme análises já apresentadas neste estudo.

A reformulação dos processos mencionados visa à redução dos prazos e agregar maior valor aos relatórios retirados pela EGPR.

## **5.5 PROBLEMAS DE INFORMAÇÃO**

A EGPR é a responsável por contratar parceiros especializados em cursos de educação a distância, com a finalidade de ministrar aulas de Gestão Pública aos servidores públicos estaduais, com o cunho social de fortalecer o atendimento ao público pelo Governo do Estado do Paraná, por meio da capacitação de seus funcionários.

Para continuidade de seu trabalho é necessário que o gerenciamento de suas informações esteja de acordo com a sua política, para a correta tomada de decisão.

É de grande importância que a EGPR identifique o aproveitamento mensal, semestral e anual de cada aluno durante o ano letivo e no decorrer do curso que está matriculado, reportando essas informações a outros órgãos do governo, uma vez que seu cliente é o servidor público estadual (APÊNDICE C).

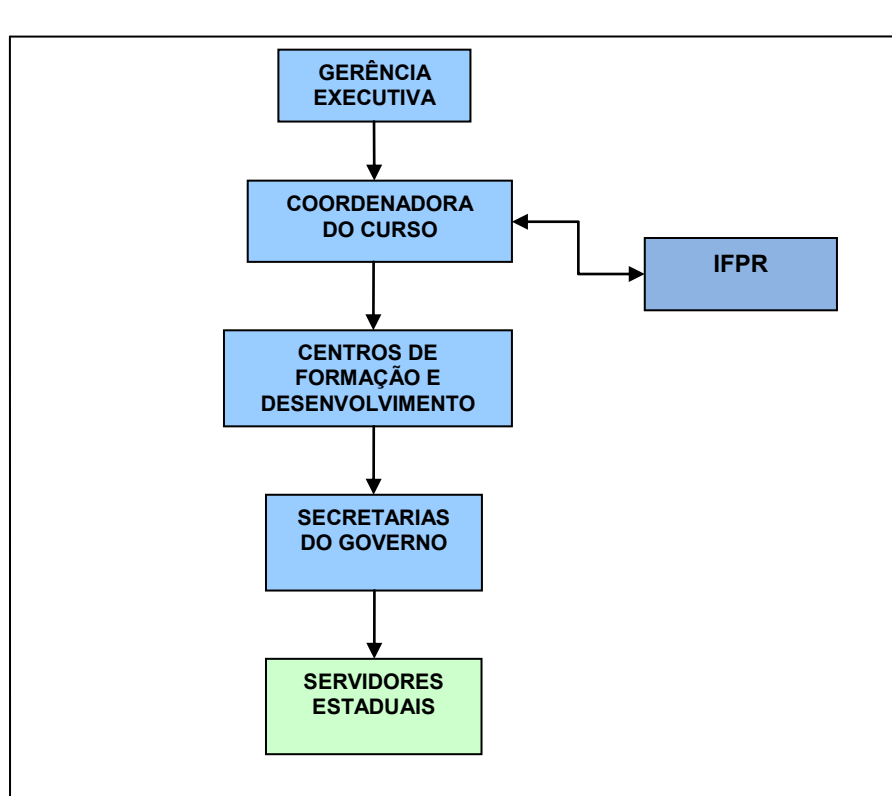
Para a identificação da demanda informacional, em torno do Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Pública, desenvolveu-se a hierarquia encontrada para a definição da tomada de decisão dentro da organização, principalmente, para envio dos resultados obtidos durante o curso.

A Figura 10 apresenta o modelo atual adotado pela EGPR para a tomada de decisão, a partir das informações recebidas pelo IFPR.

Conforme dito anteriormente, compete a EGPR repassar informações de todos os servidores públicos estaduais matriculados, para que as secretarias do Governo possam elaborar folhas de pagamento e acompanhar a frequência de seus colaboradores quando dispensados de seus postos de trabalho para participarem de cursos de aperfeiçoamento ou especializações.



FIGURA 10 - MODELO DE TOMADA DE DECISÃO PARA SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO.



FONTE: A autora (2011).

A coordenadora do programa deve enviar informações sólidas sobre o andamento dos cursos contratados, a serem ofertados aos servidores públicos estaduais, para a aprovação e acompanhamento dos Centros de Formação e Desenvolvimento e Secretarias do Estado, conforme pode ser visto na Figura 10.

A dependência dos recursos financeiros é a potencial ameaça à organização, já que deve ser bem gerenciado com serviços de qualidade, para continuar suas atividades, torna-se também uma grande oportunidade para angariar novos fundos de investimentos, refletindo na liberação de mais cursos gratuitos que poderão ser realizados pelos funcionários públicos do Estado do Paraná, em plataformas de educação a distância.

Os problemas de informação foram identificados através das ferramentas de análise aplicadas na organização: análise SWOT, aplicação de questionários, entrevistas semi-estruturadas e análise de fluxos de informação, uma vez que impactam diretamente nos negócios realizados pela EGPR, afetando seu planejamento estratégico na obtenção de melhores resultados na aplicação do conhecimento, do saber-fazer e do saber-fazer-acontecer com a utilização de tecnologias inovadoras como é o caso dos cursos de educação a distância.

## **5.6 PROPOSTA ACADÊMICA DE TERMO DE REFERÊNCIA PARA ATENDIMENTO AOS PROCESSOS DE NEGÓCIO**

A EAD é uma modalidade de ensino que pode ser definida como um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que substitui o contato pessoal professor aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria, que possibilitam a aprendizagem independente e flexível dos alunos (ARETIO, 1987).

A partir desta definição percebe-se que um dos principais pilares da EAD está pautado nos recursos didáticos que apóiam a intermediação do ensino-aprendizagem entre professor e aluno. Assim, fazendo uso correto destes recursos os gestores e docentes podem promover uma educação de qualidade a um grande número de pessoas.

Após a análise dos dados pesquisados e na análise proveniente do termo de convênio da EGPR com a empresa contratada em ministrar os serviços em EAD, propôs-se a criação de um Termo de Referência embasado em outras instituições governamentais que possuem os mesmos moldes da EGPR, que precisam ofertar serviços externos aos servidores públicos.

A escolha pelo desenvolvimento de um Termo de Referência está pautado nas ações governamentais em criar oportunidades de licitações a empresas que possuam o ramo de negócio desejado pelo Governo na prestação de serviços terceirizados em EAD, uma vez que não possui a capacidade de planejar, elaborar e monitorar as atividades propostas para desenvolvimento das capacidades humanas e intelectuais dos servidores públicos estaduais.

O Termo de Referência proposto para utilização da EGPR na contratação de novos parceiros em EAD está apresentado no Apêndice C, assim facilitando a comunicação entre a Escola e a Empresa Contratada durante a prestação de seus serviços.

Conforme apresentado no Termo de Referência a EGPR conseguirá mapear os fluxos informacionais necessários para garantir a qualidade em seus serviços de Educação Formal, de forma a alinhar seus processos de negócios desde a contratação da empresa. A entrega dos resultados esperados caberá a empresa terceirizada, uma vez que a EGPR define as suas necessidades informacionais.

## 5.7 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ

O mapeamento de um processo de negócio requer uma análise da estratégia da organização para entender e alinhar as expectativas do cliente a realidade do ambiente externo e as cobranças que enfrentam pela sociedade envolvida nesse processo.

A EGPR tem como seu foco principal ofertar cursos de aperfeiçoamentos e especializações para os servidores públicos estaduais, a fim de capacitá-los da melhor forma para prestar um atendimento de qualidade aos cidadãos paranaenses.

Para a contratação de parcerias para a oferta desses serviços, a EGPR mantém um termo de convênio contendo apenas dados simples da prestação de serviços a ser realizada e a parceria firmada, para tanto é necessário que se desenvolva um Termo de Referência de acordo com as leis vigentes para abertura de processo licitatório e a oferta de serviços de qualidade de acordo com os processos de negócio da organização.

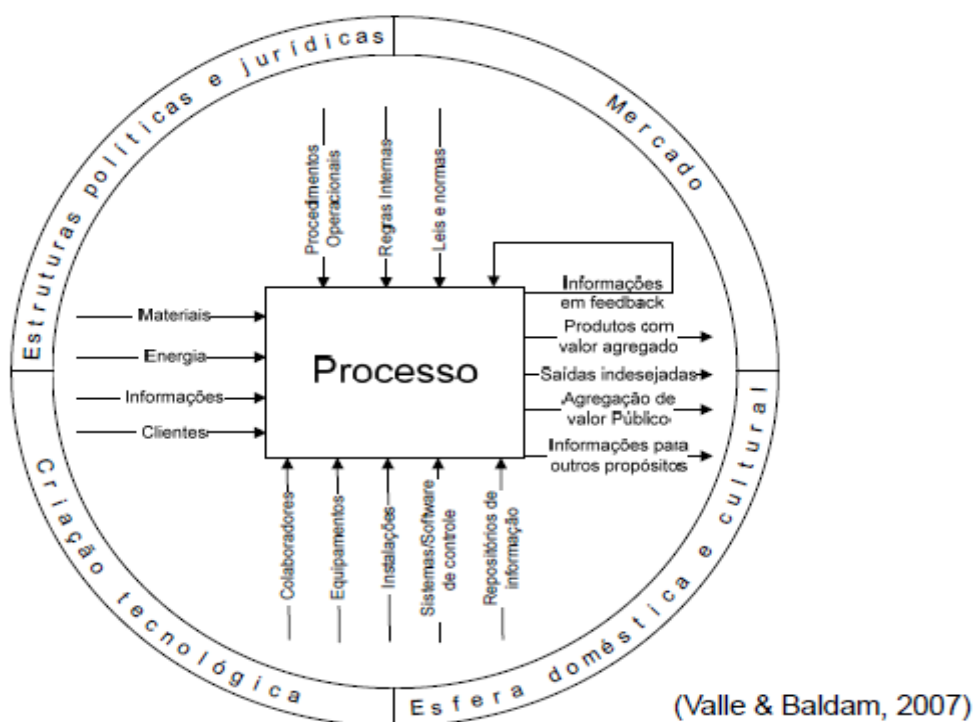
Para entender esse contexto se faz necessário a análise dos cursos de EAD inseridos no Brasil, a partir da importação desses serviços, vindos de outros modelos internacionais.

Conforme apontam estudos na área de Educação a Distância, podemos perceber que as primeiras experiências de EAD são decorrentes a possibilidade de se estabelecer comunicação entre as pessoas numa distância maior e de forma barata e confiável, e isso decorrente as linhas férreas e os serviços dos correios. Assim, nota-se que a evolução e aprimoramento da EAD ocorre pela interface deste modelo de ensino e as novas tecnologias em cada época.

Para continuidade do estudo proposto foi realizada a análise dos fluxos informacionais que envolvem a contratação de parceiros pela EGPR, e as ações cobradas para gerenciamento das informações.

Os autores Valle & Baldam (2007) apresentam um modelo contendo os relacionamentos das Estruturas políticas e jurídicas, do mercado, da esfera doméstica e cultural e da criação tecnológica que envolve todo o processo de um negócio, voltado à agregação de valor público a partir de *input* e *output* de informações vindas desses meios, conforme aponta a Figura 10.

FIGURA 11 - MODELO DE PROCESSO.



FONTE: Valle & Baldam (2007).

Conforme dados levantados (Quadro 6), atualmente o IFPR possui matriculados 12.512 (doze mil e quinhentos e doze) alunos no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, dentre eles classificados em três categorias: estaduais, federais e municipais.

QUADRO 6 - CLASSIFICAÇÃO DOS ALUNOS DO IFPR.

CLASSIFICAÇÃO	Nº DE ALUNOS
Estaduais	1.979
Federais	468
Municipais	10.168
<b>TOTAL</b>	<b>12.512</b>

FONTE: Escola de Governo do Paraná (2011).

O acompanhamento de todos os servidores públicos aos cursos que estão matriculados é essencial para o controle de presenças e elaboração das folhas de pagamento, conforme já apontado nesse estudo, uma vez que os servidores são liberados de seus ambientes de trabalho para estarem nas telessalas usufruindo de um benefício que é seu por direito constitucional.

## 6 RESULTADOS

Este trabalho ofereceu contribuições teóricas para as práticas de planejamento e gestão estratégica compartilhada, nas empresas públicas, tendo como referencial a Gestão de Negócios. Por certo, a utilização, de forma adequada, desta ferramenta poderá proporcionar mudanças de paradigmas, favorecendo o uso mais racional dos recursos públicos, cujos resultados hão de refletir na valorização dos funcionários e da instituição perante os financiadores e a sociedade.

O estudo tem como principal limitação a impossibilidade de se realizar inferências para as demais secretarias estaduais, visto que não foram utilizados procedimentos amostrais probabilísticos para a seleção dos indivíduos que contribuíram com o estudo. Em termos de contribuições para a realização de novos estudos, sugere-se verificar como as características dos gestores e da própria organização afetam a maturidade em gerenciamento de projetos, como forma de traçar diretrizes direcionadas para a resolução de problemas que afetam negativamente o desempenho dos projetos organizacionais.

### 6.1 INDICADORES DE SUCESSO

Os indicadores de sucesso para este projeto estão associados à:

- ✓ maior agilidade no processo de solicitação de informações e relatórios; uma vez que o processo para solicitação de novas informações manterá o registro dos relatórios em pastas mantidas na rede;
- ✓ ganho no tempo de solicitação das informações dos cursos ofertados; não há mais necessidade de solicitar os relatórios via ofício;
- ✓ precisão nas informações a serem analisadas; as informações entregues e retiradas são filtradas de uma base de dados dos alunos já classificados como servidores públicos estaduais e mantidas em pastas por períodos em diretórios na rede;
- ✓ agilidade no repasse de informações solicitadas pelos órgãos externos; as informações geradas podem ser reportadas as demais secretarias do Governo no seu exato momento de extração ou quando solicitadas já que estarão mapeadas e armazenadas na rede;
- ✓ melhor estruturação dos relatórios a serem apresentados aos grupos de interesse; uso de filtros para acompanhar cada telessala e município.

- ✓ autonomia da coordenadora da EGPR ao site do IFPR; acesso à plataforma com *login* e senha definido pelo administrador do site por meio de grau de acesso ao sistema;
- ✓ aquisição de informações objetivas e coerentes para a tomada de decisão.

Tais resultados obtidos provêm das ações propostas pelas disciplinas de Estágio Supervisionado I e II que foram implementadas na organização no decorrer desse estudo.

## **6.2 RESULTADOS ESPERADOS**

Espera-se obter os seguintes resultados com a implantação do Termo de Referência:

- ✓ maior controle no processo de gerenciamento dos servidores públicos estaduais;
- ✓ repasse de informações com qualidade e segurança;
- ✓ integridade dos dados;
- ✓ agilidade nos processos de solicitação de relatórios;
- ✓ agilidade nos processos de emissão de relatórios;
- ✓ agregar valor as informações para a tomada de decisão;
- ✓ desenvolver a gestão do conhecimento na organização;
- ✓ contribuir para que os processos sejam menos burocráticos.
- ✓ atendimento à legislação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração da Escola de Governo do Paraná, EGPR, em sentido formal e material, está destinada a executar suas atividades para o bem comum da coletividade.

Atualmente, tanto as administrações diretas como as administrações indiretas estão exercendo suas funções com muita dificuldade, pois os recursos continuam escassos, enquanto a demanda social e a complexidade das ações a serem realizadas permanecem numa constante crescente, no entanto os gestores públicos necessitam tomar decisões que afetam o futuro da entidade executora e da população pelas quais são responsáveis, sem perceberem, às vezes, as conseqüências e os riscos a que estão expondo a sociedade e a eles próprios, portanto, para a gestão pública se tornar mais eficiente e eficaz nas suas decisões, é importante que seus administradores tenham informações seguras, objetivas e rápidas.

As práticas de BPM aplicadas ajudam a maximizar os resultados e a performance dos processos, e assim fazer que as organizações tenham melhores resultados financeiros, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos, aumento da satisfação dos clientes através de produtos e serviços com um nível superior de qualidade.

Para que tal processo possa funcionar é necessário que haja uma mudança de comportamento das pessoas, a fim de alinhar as responsabilidades de todos os membros envolvidos em um determinado projeto, em um processo de negócios único na organização.

Para garantir um correto gerenciamento de processos de negócio em uma organização governamental, é necessário que alta administração passe por uma evolução para alinhar as estratégias de governo de acordo com as necessidades atuais encontradas na sociedade. Uma administração burocrática engessada em modelos antigos de governo prejudica o desenvolvimento de novas ações, assim como o comportamento que carrega por fazer parte de um funcionalismo público.

Vale lembrar também que a realização dessa pesquisa trouxe algumas dificuldades. Realizar uma pesquisa em um ambiente público com algumas deficiências de informações e limitações devido ao meio organizacional torna o trabalho escasso de informações mais técnicas e precisas, mas a atenção dada pela maioria dos funcionários locados no Programa de Educação Formal e Continuada contribuiu para a conclusão do mapeamento proposto para a definição de um Termo de Referência que atenda as necessidades primordiais encontradas como fatores críticos na organização.

A partir das sugestões levantadas e utilizando como base o referencial teórico, buscou-se demonstrar algumas atitudes que podem ser tomadas a fim de otimizar o processo como um todo, reduzindo re-trabalho e tempo de espera na elaboração de relatórios.

A princípio a proposta do trabalho realizado foi avaliar o Termo de Referência entre a EGPR e o IFPR, para conscientizá-los da necessidade de processos de negócio para as aulas de EAD, mas no decorrer do estudo foi identificado que os trabalhos realizados em parceria eram atendidos por um Termo de Convênio, desse modo a autora focou o estudo nos fatos apresentados para propor a EGPR um Termo de Referência que identificasse claramente os processos de negócios que a organização poderia adotar para ministrar as aulas de EAD, principalmente para o Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, uma vez que há um grande número de procura por tal curso, pelos servidores públicos estaduais, e pela qualidade que compete ao candidato de aperfeiçoar a sua carreira profissional.



## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK - Common Body of Knowledge**. Disponível para download pelo site <[www.abpmp.org](http://www.abpmp.org)>. Acesso em: 22 Maio 2011.
- ARETIO, L. G. Para uma definição de educação a distância. **Tecnologia Educacional**. Rio de Janeiro, v.16, p.78-79, Dez. 1987.
- BECKER, J.; KUGELER, M. e ROSEMAN, M. **Process Management**. Editora Springer (2003).ISBN 3540434992
- BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 3 ed, São Paulo, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. Makron Books do Brasil Editora. São Paulo, 1996.
- CHAVES, E. O. C. **Ensino a Distância: Conceitos Básicos**, 1999. Disponível em: <<http://edutec.net/Tecnologia%20e%20Educacao/edconc.htm#Ensino%20a%20Distancia>>. Acesso em: 22 Maio 2011.
- CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DOWBOR, L. **Democracia Econômica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. Disponível em: <<http://dowbor.org/10demoecovozes3.doc>>. Acesso em: 22 Maio 2011.
- FINGAR, Peter. **Extreme Competition: Innovation And The Great 21st Century Business Reformation**. Editora Meghan-Kiffer Press (2006). ISBN 092965238X.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Termo de Referência**. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/index.php/editais/licitacao/1428-termo-de-referencia-contratacao-de-empresa-para-ministrar-cursos-de-informatica-windows-xp-word-powerpoint-excel-e-internet-para-servidores-que-trabalham-na-fundacao-joao-pinheiro>>. Acesso em: 22 Set 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed.São Paulo: Atlas, 2008.
- JESTON, J. e NELIS, J. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. Editora Butterworth-Heinemann (2008).ISBN 0750686561.
- LE COADIC, Y. W. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.

MORAN, J. M., MASETTO, M. & BEHRENS, M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 3 ed. Campinas: Papirus, 2001. Disponível em: <[www.eca.usp.br/prof/moran/textosead.htm](http://www.eca.usp.br/prof/moran/textosead.htm)>.

MOORE, M.; GREG, K. **Educação a distância**: uma visão integrada. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NUNES, I. B. **A história da EAD no mundo**. In: Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PAIM, R., CAULLIRAUX, H., CARDOSO, V. & CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Bookman, 2009.

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 4ª ed. PMI, 2008.

PMI – *Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge*. Syba: PMI Publishing Division, 2000. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 20 Maio 2011.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing** – Conceitos e Metodologia. 2ª Ed. Makron Books do Brasil Editora. São Paulo, 1997.

SENGE, P.. **A quinta disciplina**. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SMITH, H. e FINGAR, P. *Business Process Management: The Third Wave*. Editora Meghan Kiffer Pr (2006). ISBN 0929652347

TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como um instrumento de poder**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, N°. 3, 2º SEM./1996.

**TERMO DE REFERÊNCIA**. Disponível em: <[http://www.itcg.pr.gov.br/arquivos/File/Estrutura\\_TR\\_01112007.pdf](http://www.itcg.pr.gov.br/arquivos/File/Estrutura_TR_01112007.pdf)>. Acesso em: 22 Maio 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

**WIKIPÉDIA**. História da Internet. Desenvolvido pela Wikimedia Foundation. Apresenta conteúdo enciclopédico. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/>>. Acesso em: 23 Jun 2011.

## APÊNDICE A – Diagnóstico da EGPR

Universidade Federal do Paraná  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

...:Perguntas realizadas no questionário aplicado à coordenadora do Programa de Educação Formal e Continuada ::..

1. Qual o papel da EGPR?

---

---

---

2. Quais são/seriam os objetivos da EGPR?

---

---

---

3. Quais são as áreas/setores que compõem a EGPR?

---

---

---

4. A EGPR trabalha com parcerias?

( ) Sim                      ( ) Não

5. Se sim, qual(is) é/seriam seu(s) parceiro(s)?

---

---

---

6. Quais são os programas desenvolvidos com este parceiro?

---

---

---

7. A Escola de Governo tem problemas de informação que precisam ser resolvidos para otimização de seus processos e atividades diários, bem como para o atendimento de demandas de seus usuários? Quais são esses problemas? \*OBS: Cada problema pode ser listado em forma de tópico.

---

---

---

## **APÊNDICE B – Levantamento de Demandas, Prioridades e Necessidades de Informação**

Universidade Federal do Paraná  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

### **I. Busca de informações**

1. Quais são as fontes de informações que procura para desenvolver o seu trabalho?

☐ Documentos da área

☐ Intranet

☐ Internet

☐ Outros: \_\_\_\_\_

### **II. Acesso às informações**

2. Existe alguma dificuldade para acessar as informações?

☐ Sim

☐ Não

3. Se sim, quais são as dificuldades encontradas?

---

---

---

4. Quais são as informações/documentos produzidos em sua área?

---

---

---

5. As informações/documentos gerados são compartilhados por outras pessoas?

☐ Sim

☐ Não

### **III. Recuperação da informação**

6. As informações/documentos gerados são armazenados? De que forma?

---

---

---

7. De acordo com a sua experiência que sugestão daria para tornar mais efetiva a geração e recuperação de informações/documentos na organização?

---

---

---

#### IV. Análise da informação

**8.** Existem estudos sendo desenvolvidos sobre o retorno das ações desenvolvidas pela EGPR? São para a comunidade?

---

---

---

**9.** Quais são os elementos ou aspectos fundamentais para desenvolver estas ações?

---

---

---

**10.** O que você considera como fator importante de estratégia para a EGPR?

---

---

---

**11.** Como você gostaria de receber as informações?

☐ Relatório escrito

☐ Word

☐ Excel

☐ Powerpoint

☐ Outro: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Termo de Referência

### 1 – OBJETO:

Contratação de empresa para ministrar cursos de Educação a Distância (com ênfase na Gestão Pública) para servidores que trabalham para o Governo do Estado do Paraná. Ressaltamos que a empresa também emitirá o material e certificados referentes aos cursos mencionados.

### 2 – JUSTIFICATIVA DA AQUISIÇÃO:

A Escola de Governo do Paraná foi prevista pela Constituição Estadual e instituída em 25 de outubro de 2004, pelo Decreto Estadual nº 3.764, sob a forma de Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos e sendo vinculada à Secretaria de Estado da Administração e da Previdência.

A Escola de Governo do Paraná tem como política capacitar os seus servidores por meio do Decreto Estadual nº 3.764, de 25/10/2004, institui a Escola de Governo do Paraná sob a forma de Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que utiliza recurso oriundo do Tesouro para atender Ações de Educação Básica (cursos de alfabetização; e cursos de ensino supletivo nos níveis fundamental e médio de escolaridade – tendo como público alvo todos os tipos de servidores); Ações de Educação Profissional (seminários, congressos, fóruns, treinamentos, intercâmbios com organizações nacionais e internacionais, grupos de estudo formalmente instituídos etc. – tendo como público alvo servidores ocupantes de cargo efetivo, os funções públicas e os servidores de recrutamento amplo) e Ações de Educação Superior (cursos de graduação, sequenciais e tecnólogos; cursos de pós-graduação *lato sensu* e cursos de pós-graduação *stricto sensu* – tendo como público alvo servidores ocupantes de cargo efetivo e os funções públicas apenas).

Para levantar as demandas anuais de capacitação da Escola, a Gerência de Recursos Humanos solicitou aos diretores que levantassem a demanda. Após identificar as necessidades juntamente com seus servidores, as demandas são analisadas e definidas as prioridades para iniciar o planejamento da aplicação do recurso.

Para o exercício de 2011 identificou-se um grande número de servidores solicitando cursos de gestão pública. Diante deste fato, optou-se em atender estas demandas fazendo os cursos em turmas fechadas *in company* utilizando os campus das Universidades Estaduais e estruturas

físicas da própria Escola, com 25 computadores disponíveis, o que reduz o custo e o tempo de deslocamento dos servidores no trajeto local de trabalho – sala de aula.

### **3 – DAS CONDIÇÕES COMERCIAIS:**

#### **3.1 – Prazo de execução e local de entrega:**

O projeto pedagógico do curso prevê a produção de 6 (seis) tele-aulas com a duração de 35 (trinta e cinco) minutos cada. As tele-aulas acontecem às quintas-feiras no período matutino com início às 8h30min e término às 12h10min.

Os momentos presenciais são desenvolvidos por meio da tecnologia de transmissão via satélite e outras atividades desenvolvidas nas telessalas (ver Anexo 1). Os alunos assistem às tele-aulas, ao vivo, podendo interagir pelo telefone DDG (0800) ou por e-mail.

#### **3.2 – Prazo de validade da proposta:**

O prazo de validade da proposta comercial será de 3 anos, a contar da data marcada para a abertura da proposta.

#### **3.3 – Especificação do Objeto: Conteúdo programático**

Serão ministrados os conteúdos e horas abaixo indicados:

O Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Pública tem carga horária de 1.740 horas, sendo organizado em quatro módulos. Os três primeiros módulos, com 480 horas cada, tem 144 horas da carga horária do módulo, desenvolvidas por meio de aulas presenciais e tele-aulas. As 336 horas restantes do módulo caracteriza o período à distância, sendo desenvolvido com resolução das atividades auto-instrutivas e supervisionadas mediadas pelo professor-tutor. O último módulo tem 300 horas, sendo 72 horas desenvolvidas por meio de aulas presenciais e tele-aulas e 168 horas desenvolvidas à distância. As 60 horas restantes são complementadas com o Projeto de Conclusão de Curso.

3.3.1 – Matriz Curricular do Curso				
		HORAS /AULA		
MÓDULOS	DISCIPLINAS	TL	AI	AS
MÓDULO I	GESTÃO APLICADA AO SETOR PÚBLICO	24	28	28
	GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA	24	28	28
	ÉTICA PROFISSIONAL	24	28	28
	GESTÃO TRIBUTÁRIA	24	28	28
	CONTABILIDADE PÚBLICA	24	28	28
	COMUNICAÇÃO OFICIAL E ARQUIVÍSTICA	24	28	28
	SUB-TOTAL	144	168	168
MÓDULO II	GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS	24	28	28
	PRESTAÇÃO DE CONTAS	24	28	28
	MARKETING PÚBLICO	24	28	28
	DIREITO PÚBLICO	24	28	28
	GESTÃO DE INFORMAÇÕES	24	28	28
	GESTÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS	24	28	28
	SUB-TOTAL	144	168	168
MÓDULO III	ETIQUETA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	24	28	28
	GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	24	28	28
	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	24	28	28
	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	24	28	28
	GESTÃO AMBIENTAL	24	28	28
	GESTÃO DO PATRIMÔNIO E LOGÍSTICA	24	28	28
	SUB-TOTAL	144	168	168
MÓDULO IV	PLANEJAMENTO URBANO	24	28	28
	RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	24	28	28
	GESTÃO DE SERVIÇOS E OBRAS PÚBLICAS	24	28	28
	SUB-TOTAL	72	84	84
		504	588	588
TOTAL DO MÓDULOS		1080		
PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO		60		
TOTAL DO CURSO		1740		
LEGENDA:	TL - TELECONFERÊNCIA INTERATIVAS AI - ATIVIDADES AUTO - INSTRUTIVAS AS - ATIVIDADES SUPERVISIONADAS			



### **3.3.2 - Objetivos**

Proporcionar a qualificação na área de Gestão Pública aos agentes públicos estaduais e militares, na modalidade a distância, como parte integrante do Programa de Qualificação de Servidores Estaduais, instituído pelo Decreto nº 6822/06 e Termo de Cooperação Técnica nº 01/2009, com oferta de vagas aos agentes públicos estaduais e militares por meio do 1º Termo Aditivo e Termo de Contrato nº 15/2009.

### **3.4 - Da quantidade de turmas e capacitandos:**

A Secretaria de Estado da Administração e da Previdência adquiriu por meio de Termo de Adesão ao Programa 1080 vagas para os servidores estaduais. A Escola de Governo do Paraná estabeleceu critérios de seleção para essas vagas por meio do Edital 12/2008.

### **3.5 – Perfil dos capacitandos:**

Servidores do Governo do Estado do Paraná.

### **3.6 – Prazo de pagamento:**

O pagamento será efetuado no prazo de \_\_\_\_ dias da data do recebimento definitivo, com base nos documentos fiscais devidamente conferidos e aprovados pela Escola.

### **3.7 – Da fiscalização:**

A fiscalização do contrato será exercida pelo (a) Sr (a). \_\_\_\_\_, CPF: 000.000.000-00.

### **4 – DA AVALIAÇÃO DO CUSTO:**

A estimativa foi feita por pesquisa de preços de mercado, com no mínimo 3 (três) fornecedores.

### **5 – DO PREÇO MÉDIO:** Excluído.

## **6 – METODOLOGIA:**

O critério de julgamento será por menor preço global ofertado. Declarado vencedor, o licitante deverá apresentar proposta detalhando os valores unitários por módulo.

## **7 – QUALIFICAÇÃO TÉCNICA:**

Comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível com as características e quantidades do objeto, estabelecidas no item 3.3, através da apresentação de 01 (um) atestado de desempenho anterior, fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado, comprobatório da capacidade técnica para atendimento ao objeto da presente licitação.

## **8 – OBRIGAÇÃO DAS PARTES:**

### **8.1 – Da Contratada**

8.1.1 A licitante vencedora deverá assegurar a qualidade do serviço prestado, assim como dos materiais que forem fornecidos.

8.1.2 A CONTRATADA deverá fornecer todo o material didático necessário para o acompanhamento das aulas, bem como emitir certificado do curso que deverá ser entregue junto com a nota fiscal referente ao pagamento em único desta contratação.

8.1.3 Arcar com eventuais prejuízos causados à Fundação ou a terceiros, provocados por ineficiência ou irregularidade cometidas por seus empregados, contratados ou prepostos, envolvidos na prestação do serviço.

8.1.4 - Será de total responsabilidade da contratada as despesas decorrentes de deslocamentos, alimentação e/ou hospedagens dos professores para realização das capacitações.

8.1.5 – Disponibilização de acesso on-line ao site da empresa contratada, por meio de *login* e senha, as informações pertinentes sobre os alunos, principalmente para a emissão de relatórios.

## **8.2 - Da Contratante**

8.2.1- Proporcionar todas as facilidades para que a CONTRATADA possa cumprir suas obrigações dentro das normas e condições previstas.

8.2.2- Efetuar o pagamento nas condições pactuadas.

8.2.3 – Aplicar questionário de avaliação do curso no último dia de cada curso.

## **9 – SANÇÕES CABÍVEIS:**

Conforme previsto na legislação vigente.

Curitiba, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

### ANEXO 1 – Municípios que contemplam Telessalas

Abatiá  
 Almirante Tamandaré  
 Alto Paraná  
 Amaporã  
 Andirá  
 Apucarana  
 Arapongas  
 Arapoti  
 Araucária  
 Boa Ventura de São Roque  
 Bom Sucesso do Sul, Campo Bonito  
 Campo do Tenente  
 Campo Largo  
 Campo Mourão  
 Cândói  
 Capitão Leônidas Marques  
 Carlópolis  
 Cascavel  
 Centenário do Sul  
 Cerro Azul  
 Céu Azul  
 Clevelândia  
 Congonhinhas  
 Contenda  
 Cornélio Procopio  
 Coronel Vivida  
 Cruzeiro do Oeste  
 Curitiba (Centro Cívico)  
 Curitiba (Jd. das Américas)  
 Curitiba (Sta Cândida)  
 Ibiporã  
 Inácio Martins  
 Irati  
 Jaguapitã  
 Jaguariaíva  
 Japurá  
 Lapa  
 Laranjeiras do Sul  
 Londrina (IAPAR)  
 Londrina (UEL)  
 Mandaguaçu  
 Mandirituba  
 Marechal Cândido Rondon  
 Marilândia do Sul  
 Maringá  
 Mariópolis  
 Marquinho  
 Matinhos  
 Medianeira  
 Nova Laranjeiras  
 Nova Londrina  
 Ortigueira Palmas  
 Paraíso do Norte

Paranaguá  
 Paranavaí  
 Pato Branco  
 Piên  
 Ponta Grossa  
 Pontal do Paraná  
 Porecatu  
 Porto Rico  
 Prado Ferreira  
 Querência do Norte  
 Rebouças  
 Reserva do Iguaçu  
 Ribeirão Claro  
 Rio Negro  
 Rolândia  
 Salto do Lontra  
 Santa Cruz do Monte Castelo  
 Santa Mariana  
 São Jorge do Patrocínio  
 São José dos Pinhais  
 Sarandi  
 Teixeira Soares  
 Telêmaco Borba  
 Tibagi  
 Quitandinha

